

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGOS E  
SALÁRIOS

BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A

“SANTANDER CARREIRAS”

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGOS E  
SALÁRIOS**

**BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A**

**“SANTANDER CARREIRAS”**

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof.<sup>a</sup> Alessandra Silveira

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Adm. De Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Doval

Seleção e Retenção de Talentos – Prof.<sup>a</sup> Leonor Cristina Bueno

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Alunos:

Aldrey Cabral da Costa, RA 15001057.

André De Lima Chavari, RA 15001976

Fernanda Cristina Gonçalves, RA 15002132

Isabela Silva Penna, RA 15000369

Juliana Santos da Silva Faria, RA 15000510

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

2017

*“Trate sempre os seus funcionários exatamente como quer que eles tratem os seus melhores clientes”.*

*Stephen Covey.*

*“Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação”.*

*Henry Mintzberg*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos, amigos de sala, professores e os gestores e colaboradores da agência 0049 do banco Santander São João da Boa Vista - SP, por acreditarem desde o início que esta proposta fosse possível e encaminhada para a regional da empresa, nosso muito obrigado!

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	9
2.1. HISTÓRIA .....	9
2.1.1. HISTÓRIA GERAL DO SANTANDER .....	9
2.1.2. HISTÓRIA DO SANTANDER AG. 0049 .....	11
2.2. EMPRESA ATUALMENTE.....	12
2.2.1. EMPRESA ATUALMENTE - POSICIONAMENTO DO SANTANDER .	12
2.2.1. EMPRESA ATUALMENTE - REPRESENTATIVIDADE DA AGÊNCIA EM ESTUDO .....	15
2.3. DADOS CORPORATIVOS .....	16
3. PROJETO INTERDISCIPLINAR .....	18
3.1. ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS.....	18
3.1.1 DEFINIÇÃO DOS CARGOS DA EMPRESA CONFORME A CBO's.....	19
3.1.3 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E HORAS EXTRAS .....	22
3.2. CARGO, SALÁRIO E PLANO DE CARREIRA .....	24
3.2.1. CONCEITO.....	25
3.2.2. ELABORAÇÃO DO PLANO .....	27
3.2.3. PLANO DE CARGO, SALÁRIO E CARREIRA DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A. ....	40
3.2.3.1. PLANO DE CARREIRA DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.	46
3.2.3.2. PLANO DE CARGOS DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A. ....	52
3.2.3.3. PLANO DE SALÁRIO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A. ...	53
3.2.4. PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGO E SALÁRIO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A. (SANTANDER CARREIRAS) .....	54

3.3.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	79
3.3.1	NECESSIDADE DO TREINAMENTO E SEUS RESULTADOS.....	79
3.3.2	MÉTODOS DE T&D NO BANCO SANTANDER.....	80
3.3.3.	MATRIZ DE TREINAMENTO .....	87
3.4.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	91
3.4.1	BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	91
3.4.2	FORMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	92
3.4.2.1	AUTOAVALIAÇÃO .....	93
3.4.2.2	AVALIAÇÃO DIRETA OU 90 GRAUS .....	93
3.4.2.3	AVALIAÇÃO CONJUNTA OU 180 GRAUS.....	94
3.4.2.4	AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	94
3.4.2.5	AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS .....	94
3.4.2.6	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	95
3.4.2.6.1	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	95
3.4.2.6.2	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS .....	96
3.4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.....	97
3.5.	SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	98
3.5.1.	PROCESSO DE CONTRATAÇÃO EXTERNA .....	100
3.5.2.	PROCESSO DE CONTRATAÇÃO INTERNA.....	101
3.5.3	CONSIDERAÇÕES DA EQUIPE.....	102
4.	RESULTADO .....	104
5.	REFERÊNCIAS .....	105
5.1.	LIVROS .....	105
5.2.	SITES.....	105
5.3.	FIGURAS .....	108

5.4. TABELAS ..... 110

## 1. INTRODUÇÃO

Neste 2º semestre de 2017, no qual temos como tema “Recursos Humanos”, os alunos do 6º módulo de administração têm, como objetivo neste Projeto Interdisciplinar, desenvolver uma análise aplicada e prática sobre a situação real dos Recursos Humanos de uma empresa. Concernente a isso, o projeto será desenvolvido com base na empresa Santander Brasil S.A., agência nº 0049 de São João da Boa Vista, São Paulo.

Sobre agência nº 0049, estaremos abrangendo todo o quadro de pessoal, alinhando o CBO de cada função e se a empresa atende todos os requisitos legais trabalhistas (matéria ministrada: Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas); também vamos identificar se há plano de cargos e salários e plano de carreira (matéria ministrada: Cargos e Salários e Plano de Carreira); sobre os profissionais da empresa, buscaremos informações sobre treinamentos e qualificações sobre os funcionários da empresa e seu desenvolvimento profissional (matéria ministrada: Treinamento e Desenvolvimento); logo, quais etapas e ferramentas a empresa se cerca para a avaliação de desempenho dos funcionários (matéria ministrada: Avaliação de Desempenho); em seguida, estaremos salientando como é feito todo o processo de seleção da empresa, seja ele externo e interno, tendo o profissional no cargo e realizando a função correta (matéria ministrada: Seleção e Retenção de Talentos). Dentre as unidades de estudos desenvolvidas neste semestre, teremos como ênfase a estruturação de um *plano de carreira, cargos e salários* que no qual a empresa não possui, destacando todo o rol de etapas para que seja concluída de forma eficaz para o alcance de uma carreira sólida e que haja desenvolvimento do colaborador e da equipe em um todo, através de um programa criado pela equipe chamado “*Santander Carreiras*”, um programa interno que traz como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores da empresa e dar mais autonomia ao Gestor da empresa na tomada de decisões.

Para atendermos com máxima qualidade este projeto e para desenvolvermos o mesmo de forma prática, foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa, com a participação dos funcionários. Os detalhes estarão no decorrer deste projeto.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

O Projeto Interdisciplinar deste 6º módulo de Administração, tem como intuito realizar uma análise do departamento de Recursos Humanos de uma determinada empresa, para tal feito, a equipe escolheu a empresa Santander (Brasil) S.A., Agência 0049, localizada na cidade de São João da Boa Vista, São Paulo.

O Santander é uma instituição financeira que está em atividade desde o ano 1982 e atualmente possui a colocação de terceiro maior banco privado do Sistema Financeiro Nacional por ativos. A instituição possui duas principais estruturas, o Banco Comercial, no qual é concentrado atividades voltadas para o varejo, como atendimento a pessoas físicas, pequenas e médias empresas, e a estrutura voltado para o atacado, focando em operações para o mercado de capitais e grandes empresas.

Nos próximos tópicos será contextualizada detalhadamente a história da empresa e da agência 0049, sendo esta, a agência escolhida para desenvolvê-lo todo o processo de análise exigido no Projeto.

### **2.1. HISTÓRIA**

Segue a história do banco Santander (Brasil) S.A.

#### **2.1.1. HISTÓRIA GERAL DO SANTANDER**

O Banco Santander teve sua história iniciada em maio de 1857, na cidade costeira de Santander, localizada no norte da Espanha, mediante a um decreto da Rainha Isabel II, autorizando a constituição do Banco. Desde seu início o Santander foi criado

para os negócios no exterior, crescendo em um ritmo rápido, dobrando seus balanços, ampliando seu capital e seu lucro.

Emilio Botiny Lopes foi nomeado presidente fixo do Santander em 1920 e sob seu comando o banco Santander mudou sua sede e iniciou a abertura de filiais fora da região, sendo a primeira inaugurada em 1923 na cidade de Astillero, localizada na Espanha. Após 14 anos, Emilio Botín Sanz de Sautuola y López assumiu o comando do Banco Santander, impulsionando um grande processo de crescimento pelo território Espanhol, entrando na capital financeira do país em Madri. Com a aquisição do Banco de Ávila e do Banco Mercantil, seu maior rival, em 1934, já em 1947 foi inaugurada seu primeiro escritório em Cuba (na capital Havana), iniciando a expansão internacional.

Ao completar cem anos em 1957, o banco Santander era a sétima maior instituição financeira da Espanha. Já na década seguinte, o Banco Santander continuou crescendo com aquisições de bancos locais na Espanha. Em 1976, com a compra de um banco em Porto Rico e outro no Chile.

O primeiro escritório do Banco Santander chegou ao Brasil em 1982 e somente nove anos depois se iniciaram as operações do Santander Investment. Em 1997 o Banco Santander teve um forte crescimento com a aquisição do Banco Geral do Comercio S.A. nos anos seguintes foram feitas novas aquisições. Em 1998 comprou o Banco Noroeste S.A.

A aquisição do Banco Banesto em 1994 foi um marco histórico, fazendo com que o Banco Santander assumisse a liderança nos países ibero-americanos, possibilitando aumentar ainda mais seus negócios no Brasil, Argentina, Chile, México, Colômbia, Peru, Venezuela e Uruguai. Em 1999 foi declarada a fusão do Banco Santander com o banco Central Hispano-americano, Banco Central Hispano e o Banco Central, essa aliança causou grandes impactos no cenário Europeu e mundial.

Em 2000 a aquisição do Conglomerado Financeiro Meridional e em novembro do mesmo ano o Banco Santander comprou o controle do Banco do Estado de São Paulo S.A. BANESPA, fazendo o Banco Santander fica entre os maiores grupos financeiros do setor no país. Também em 2000 foram feitas novas aquisições de bancos no Brasil o Grupo o Banespa, no Chile o Banco Santiago e no México o Grupo Serfin, fazendo com que o Banco Santander se tornasse o maior grupo financeiro da América

Latina. Em 2004, sua sede mundial mudou para a cidade de Madri, onde a empresa possui 7.000 de funcionários.

O Banco Santander tem sua primeira participação nos Estados Unidos em 2005, com um acordo para que o banco tivesse a participação de 19,8% do Banco Sovereign Bancorp.

O Banco Santander realizou a sua mais importante aquisição em 2008, ao assumir o controle do Banco Real presente na América Latina, tornando-se, assim, o terceiro maior banco no Brasil. Em 2009 o Banco Santander fez seu lançamento na BOVESPA com intenso sucesso. Em 2010 o Banco Santander entra nos negócios comerciais nos Estados Unidos com a aquisição do Banco Sovereign, com o passar dos anos passou a chamar Santander.

Em 2013 o Banco lançou o Santander Select um segmento para clientes com a renda mensal superior a 10 mil reais ou com investimentos acima de 30 mil reais ou para clientes com investimentos de no mínimo 200 mil reais. Passando assim a ter quatro segmentos; Pessoas Físicas, feito para clientes com a renda até de 4 mil reais; Van Gogh, direcionado para clientes com a renda entre 4 mil e 10 mil; e o Private Banking, para clientes com aplicações acima de 3 milhões de reais.

Avançando suas estratégias em 2015, o Banco Santander conta com um modelo de negócio direcionado ao cliente, para ser o melhor banco para funcionários, clientes, acionistas e sociedade, possuindo 190.000 profissionais em todo o mundo comprometidos em fazer do Banco Santander um banco mais simples, pessoal e justo.

### **2.1.2. HISTÓRIA DO SANTANDER AG. 0049**

No ano 2000, o Grupo Santander realizou uma de suas mais importantes aquisições: o Banco Banespa S.A., porém, somente em 2001 a agência 0049 começou a atuar, de fato, como agência pertencente ao Banco Santander.

Neste período, o Banco Santander e agência 0049 entraram em um momento de

transição, tanto burocraticamente como fisicamente. O edifício da agência 0049, que antigamente pertencia ao Banco Banespa, teve que se reestruturado para atender às necessidades existentes do Banco Santander. A partir deste momento, diversas mudanças foram realizadas para melhor atendimento dos clientes, entre elas, a expansão de um terceiro andar do edifício, a mudança externa e interna de layout, o desenvolvimento de segmentação de setores, produzindo os locais próprios e focalizados para cada tipo de necessidade existente, para operadores de caixas realizarem atividades como transferências e pagamentos, setores de caixas eletrônicos para pessoas realizarem atividades de forma autônoma e setores especializados para o atendimento de clientes, sendo eles, Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e clientes Van Gogh.

De acordo com dados colhidos com funcionários que trabalharam nesse momento de transição dos bancos, todas as alterações realizadas foram benéficas tanto para empresa quanto para os clientes, pois os setores foram restabelecidos de forma que priorizasse o conforto dos clientes, melhorando a funcionalidade e praticidade do local.

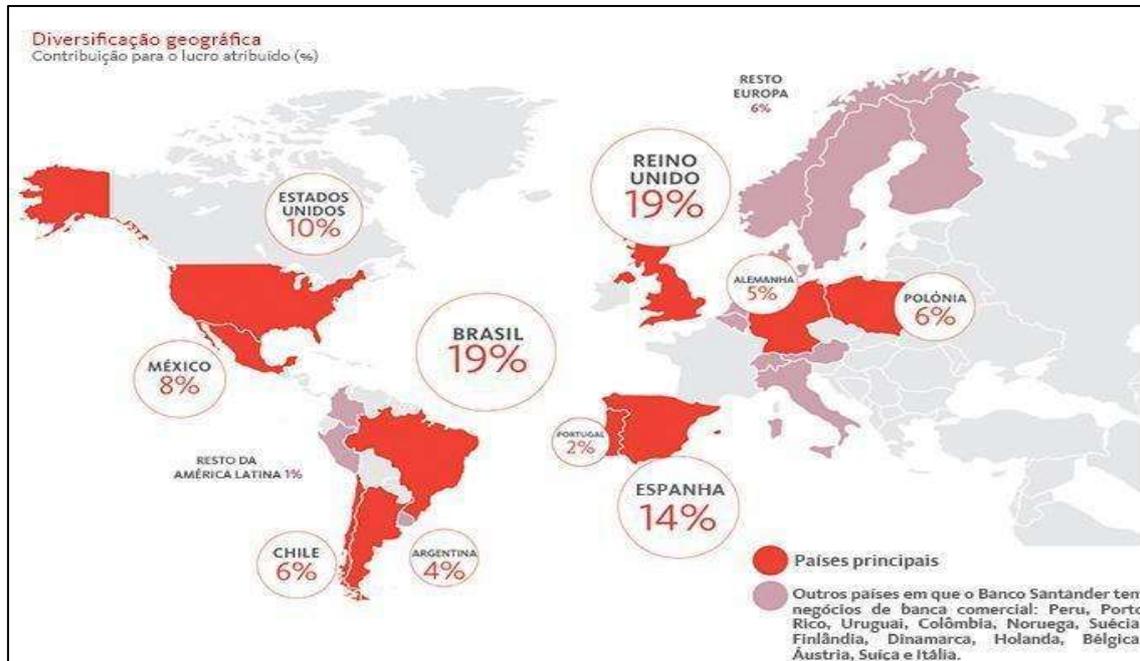
## **2.2. EMPRESA ATUALMENTE**

Segue a situação atual da empresa Santander Brasil e para desenvolvimento do projeto a Agência 0049 Santander da cidade de São João da Boa Vista – SP.

### **2.2.1. EMPRESA ATUALMENTE - POSICIONAMENTO DO SANTANDER**

A empresa escolhida para projeto tem grande representatividade financeira no mundo quando se refere à capitalização de valores em bolsas, sendo a primeira empresa

na zona do euro, com a oitava colocação entre nas instituições financeiras no mundo, conforme segue imagem:



**Figura 1: Contribuição para o lucro da organização.**

Sua Missão:



**Figura 2: Missão da empresa Santander Brasil S.A. (Fonte: site da empresa).**

Passando a marca de 106 milhões de clientes, com 3,2 milhões de acionistas, o Santander está presente em mais de 40 países, com 14.800 agências financeiras. Desta forma, para melhor síntese sua distribuição de concentração de clientes em âmbito geográfico, fica da seguinte forma:

- 44% América Latina
- 30,5% Europa continental
- 23,9% Reino Unido
- 1,6% Estados Unidos

A principal atividade da empresa é o banco de varejo, e ,neste requisito, o

Santander é o quarto maior do mundo quando o assunto é lucratividade. Seguindo estas informações, o grupo é líder por diversas vezes em locais como o Reino Unido e Portugal, cuja representatividade na Europa é grande, sendo a principal empresa financeira da Espanha e América Latina. No Brasil, o grupo espanhol ocupa a terceira colocação por volumes de ativos entre os bancos privados, passando a marca de 3.700 agências e também postos de atendimento. Possui cerca de 18.000 caixas eletrônicos, com mais de 30 milhões de clientes, sendo 20 milhões de contas ativas relacionadas a cartões de crédito. Em 2014, a lucratividade do banco no Brasil representou cerca de 19% dos valores do grupo no mundo.

### **2.2.1. EMPRESA ATUALMENTE - REPRESENTATIVIDADE DA AGÊNCIA EM ESTUDO**

Ao desenvolver este trabalho, iremos direcionar nosso foco de estudo em recursos humanos na Agência 0049, localizada na cidade de São João da Boa Vista, São Paulo. Segue imagem da Agência em estudo:



**Figura 3: Agência 0049, localizada em São João da Boa Vista – SP.  
(Fonte: Foto tirada por funcionário da Agência).**

Tendo em vista tais fatores, é importante sintetizar que o grupo Santander possui uma forma analisar o crescimento de suas agências, baseando-se em lucratividade dos negócios e também no aumento da demanda de clientes, cuja informação destas análises viabiliza uma determinada classificação para cada agência do grupo espanhol, sendo estas distribuídas em agências porte “AA”, ”A”, ”B”, ”C”, ”D”, ”E”, ”F”, com a melhor avaliação possível sendo o porte “AA”. Neste cenário, a unidade 0049 está classificada como agência de porte B, o que demonstra o quanto o banco está forte e representativo para a cidade em que está localizada. Nas entrevistas realizadas com os colaboradores da gerência 0049, constatou-se que a unidade se prepara para receber o porte de agência tipo “A”, por conta de seus negócios realizados diariamente. A agência possui cerca 23 colaboradores, sendo seis terceirizados, distribuídos da seguinte forma:

- Um gerente geral;
- Um gerente de atendimento;
- Três gerentes pessoa física;
- Dois gerentes pessoa jurídica;
- Três gerentes Van Gogh;
- Três operadores de caixa;
- Dois coordenadores;
- Um agente comercial;
- Um agente consignado (terceirizado);
- Um auxiliar de limpeza (terceirizado);
- Quatro seguranças (terceirizado);
- Um estagiário.

### **2.3. DADOS CORPORATIVOS**

Os bancos são os maiores responsáveis pelo crescimento econômico e serviços na área financeira, dentre eles: Empréstimos, Investimentos, Cartões de Crédito, Conta

Corrente, Previdência, Seguros, Consórcios, Leasing, Hipoteca, Crédito Imobiliário. O Banco Santander S.A, agência 0049-3, onde maior parte das pesquisas do projeto será desenvolvida, está situado em São João da Boa Vista-SP CEP: 13870-000, sob o CNPJ: 90.400.888/0994-16, pode oferecer esses serviços. Abaixo, seguem seus dados corporativos.

Origem: **Espanha.**

Fundação: **15 de maio de 1857.**

Fundador: **Decreto da Rainha Isabel II.**

Sede mundial: **Madri, Espanha.**

Proprietário da marca: **Banco Santander S.A.**

Capital aberto: **Sim.**

Chairman: **Ana Patrícia Botín.**

CEO: **José Antônio Alvarez.**

Faturamento: **€32 bilhões (2014).**

Lucro: **€5.82 bilhões (2014).**

Valor da marca: **US\$ 5.382 bilhões (2014).**

Agências: **14.800.**

Clientes: **106.6 milhões.**

Presença global: **+ 40 países.**

Presença no Brasil: **Sim.**

Mercados: **Brasil, Reino Unido, Espanha e Estados Unidos.**

Funcionários: **185.400.**

Segmento: **Financeiro.**

Principais produtos: **Serviços bancários, investimentos, empréstimos, financiamentos e seguros.**

Concorrentes diretos: **HSBC, Citibank, BBVA, Itaú, Bradesco e Banco do Brasil.**

Slogan: **O que a gente pode fazer por você hoje.**

Web site: **www.santander.com.br**

Valor: **segundo a consultoria britânica Inter Brand, somente a marca Santander está avaliada em US\$5.382 bilhões, ocupando a posição de número 75 no ranking das marcas mais valiosas do mundo.**

### **3. PROJETO INTERDISCIPLINAR**

Segue toda análise desenvolvida ao decorrer do semestre referente às unidades de estudos do semestre.

#### **3.1. ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS**

Nesta unidade de estudo, mostraremos a quantidade de funcionário, que possui a Agência 0049 e os cargos exercidos por cada um deles, sendo nove cargos diferentes, classificados pela CBO. Mencionaremos, também, a forma que a Agência trabalha, e se possui o desconto correto dos impostos como INSS e IRRF.

Para a classificação dos cargos existentes na empresa, a equipe utilizou a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), que foi instituída pela portaria ministerial nº 397 em outubro de 2002. O órgão responsável pela a CBO é o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A CBO é um documento que descreve em nomenclaturas todas as ocupações exercidas pelos trabalhadores brasileiros, sejam eles cargos públicos ou privados, e estabelece normas e atividades que devem ser exercidas conforme os cargos. É atualizado periodicamente, classificando e numerando todas as profissões e ocupações existentes no país. A última atualização foi realizada em 2010, incluindo novas competências para cargos existentes e inclusão de novos cargos.

### 3.1.1 DEFINIÇÃO DOS CARGOS DA EMPRESA CONFORME A CBO's

A empresa em estudo, a Agência 0049 do Banco Santander, possui um quadro total de 18 funcionários, com os seguintes cargos: um gerente geral; um gerente de atendimento; três gerentes pessoa física; dois gerentes pessoa jurídica; três gerentes Van Gogh; dois agentes comerciais; três operadores de caixa; dois coordenadores e um estagiário. Para compreender cada função e as atividades praticadas, por cada um dos funcionários, classificamos cada um deles na CBO (Classificação Brasileira de Ocupação), mostrando a descrição das tarefas exercidas por cada cargo e a numeração dos seus respectivos CBO's. Mas como o site da CBO não é atualizado desde 2010, alguns cargos ainda são desconhecidos para o site. Então a equipe do Projeto classificou alguns cargos dos funcionários da agência em cargos com a descrição de atividades semelhantes.

**Título de Cargo: Gerente Geral.** Gerente de Agência (CBO 1417-10) Data: 22/10/2002.

#### **Descrição das Funções**

Comercializam produtos e serviços financeiros; implementam processos operacionais; planejam processos de operações bancárias; coordenam o desenvolvimento e a implantação de produtos, serviços e processos; gerenciam pessoas; traçam plano diretor para áreas de crédito, produtos e comercialização; administram recursos materiais, financeiros e serviços de terceiros; comunicam-se, oralmente e por escrito, divulgando e consolidando informações, normas e procedimentos, campanhas de vendas, interagindo com pessoas e conduzindo reuniões

**Título do Cargo: Operador de Caixa.** (CBO 4211-25) Data: 22/10/2002.

#### **Descrição das Funções**

Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; atendem o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; recebem contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; vendem bilhetes e ingressos em locais de diversão; processam a arrecadação de prestação de serviço nas estradas de rodagem; vendem bilhetes no transporte urbano e interurbano; fazem reserva e emissão de passagens aéreas e terrestres; prestam informações ao público, tais como itinerários, horários, preços, locais, duração de espetáculos, viagens, promoções e eventos etc.. Preenchem formulários e relatórios administrativos.

**Título do cargo: Agentes Comerciais.** Gerente Comercial (CBO 1423-05). Data: 22/10/2002.

#### **Descrição das Funções**

Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade

**Título dos cargos: Gerente de Pessoa Jurídica e Gerente de Pessoa Física.** Gerente de contas - Pessoas Físicas e Jurídicas (CBO 25532-15). Data: 28/12/2008.

#### **Descrição das Funções**

Comercializam produtos e serviços financeiros e desenvolvem propostas de crédito. Gerenciam carteira de clientes e efetivam negócios. Prospectam clientes, exercem ações

gerenciais e previnem operações ilegais. Interagem com áreas afins locais e internacionais.

**Título do cargo: Gerente Van Gogh.** Gerente de clientes especiais (private) (CBO 2532-10). Data: 30/12/2008.

#### **Descrição das Funções**

Comercializam produtos e serviços financeiros e desenvolvem propostas de crédito. Gerenciam carteira de clientes e efetivam negócios. Prospectam clientes, exercem ações gerenciais e previnem operações ilegais. Interagem com áreas afins locais e internacionais.

**Título do cargo: Coordenador.** Coordenador Administrativo (CBO 4101-05).

Agente administrativo supervisor, Chefe administrativo, Chefe de departamento de pessoal, Chefe de escritório, Chefe de expediente - no serviço público, Chefe de serviço de limpeza, Chefe de serviços de coordenação de contratos, Chefe de setor - exclusive no serviço público, Chefe de setor - no serviço público, Chefe de seção - no serviço público, Chefe de seção de expedição, Chefe de seção de serviços administrativos, Chefe de seção de serviços gerais - exclusive no serviço público, Coordenador administrativo, Encarregado administrativo, Encarregado de escritório - exclusive no serviço público, Encarregado de serviço - exclusive no serviço público, Subcarregado de escritório, Supervisor administrativo de escritório, Supervisor administrativo de pessoal, Supervisor administrativo interno, Supervisor de administração, Supervisor de administração e arquivo técnico, Supervisor de seção de serviços gerais

#### **Descrição das Funções**

Supervisionam rotinas administrativas em instituições públicas e privadas, chefiando diretamente equipe de escriturários, auxiliares administrativos, secretários de expediente, operadores de máquina de escritório e contínuos. Coordenam serviços

gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações etc.; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos e correspondências; gerenciam equipe. Podem manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos.

**Título do cargo: Gerente de Atendimento.** Supervisor de atendimento ao cliente (CBO 4201-35).

#### **Descrição das Funções**

Supervisionam diretamente, lideram e motivam uma equipe de trabalhadores que prestam serviços de atendimento ao público ou coletam informações e documentos, tais como, caixas e bilheteiros, coletores de apostas e de jogos, recepcionistas, telefonistas e operadores de telemarketing e atendimento, cobradores, entrevistadores e recenseadores, intermediando relações entre clientes e prestadores de serviços e ou funcionários e entre pesquisadores e informantes; planejam e administram o trabalho da equipe, definindo rotinas de trabalho, técnicas de abordagem de clientes e informantes e estratégias para cumprimentos de metas e prazos, identificando prioridades e suprindo materiais e equipamentos para execução dos serviços, bem como o seu desenvolvimento profissional; controlam atividades financeiras.

### **3.1.3 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E HORAS EXTRAS**

Na agência 0049 do Banco Santander, há algumas divisões nos horários: os funcionários com os cargos de operadores de caixas, agentes comerciais e estagiário trabalham 30 horas semanais e 150 horas mensais; já os funcionários com os cargos de

gerente geral, gerentes de atendimento, gerentes de pessoa física, gerentes pessoa jurídica, gerentes Van Gogh e Coordenadores trabalham 36 horas semanais e 180 horas mensais. A empresa faz os descontos corretos dos impostos como INSS e IRRF de acordo com o salário de cada cargo. Na tabela abaixo mostraremos o valor do INSS e IRRF pago para cargo da agência.

**Tabela 1: Política de Remuneração. (Fonte: Elaborado pela equipe do projeto).**

Cargos	Salário	Carga horária (mensal)	Valor hora (mensal)	INSS	IRRF
Operador de Caixa	R\$ 4.589,00	150	R\$ 30,59	R\$ 504,79	R\$ 282,81
Agente Comercial	R\$ 4.955,00	150	R\$ 33,03	R\$ 545,05	R\$ 356,10
Gerente Pessoa Física	R\$ 5.500,00	180	R\$ 30,55	R\$ 605,00	R\$ 476,76
Gerente Van Gogh	R\$ 7.575,00	180	R\$ 42,08	R\$ 833,25	R\$ 984,62
Gerente Pessoa Jurídica	R\$ 7.617,00	180	R\$ 42,31	R\$ 837,87	R\$ 994,90
Coordenador	R\$ 9.823,00	180	R\$ 54,57	R\$ 1.080,53	R\$ 1.534,81
Gerente de Atendimento	R\$ 12.118,00	180	R\$ 63,32	R\$ 1.332,98	R\$ 2.096,52
Gerente Geral	R\$ 14.884,00	180	R\$ 82,68	R\$ 1.637,24	R\$ 2.773,49

É possível fazer horas extras na agência, porém para ser feita horas extras é

preciso a permissão do gerente geral ou do gerente de atendimento, justificando o motivo pelo qual o funcionário irá fazer as horas extras. De acordo com o Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, as horas extras dos bancários têm o adicional de 50%, quando são prestadas durante a semana, sendo o cálculo feito a partir da soma de todos os benefícios salariais. O pagamento das horas extras é feito na folha de pagamento do funcionário. A agência possui um marcador de ponto eletrônico onde são registradas a entrada e a saída dos funcionários, e através deste sistema, o funcionário recebe o quanto foi feito de horas extras ou quanto ainda falta para acabar sua jornada diária. Para o adicional noturno, o Sindicato dos Bancários Financieiros de São Paulo, Osasco e Região mostra adicional de 35% sobre as horas diurnas entre 22h e 6h.

A empresa Santander possui diversos tipos de benefícios para os funcionários, como, por exemplo, auxílio refeição, que de acordo com o Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região é recebido um valor de \$ 33,50 por dia de trabalho; auxílio creche, que tem o valor de \$ 446,11 mensais; vale transporte que equivale a 4% do salário básico, e cesta alimentícia com o valor de \$ 580,83.

Na agência 0049 os funcionários têm duas opções para a retirada das férias, a primeira é retirar os 30 dias por completo ou retirar 20 dias e a empresa paga 10 dias. Quem escalona é o Gerente Geral para os cargos de gerente e Gerente de Atendimento escalona para os funcionários com os cargos de operadores de caixas, coordenador, agente comercial e estagiário. Já o 13º salário dos funcionários da agência é sempre pago em novembro.

### **3.2. CARGO, SALÁRIO E PLANO DE CARREIRA**

Para entendimento conceitual e elaboração do assunto, é importante entender como o plano de cargo, salário e carreira é desenvolvido.

### **3.2.1. CONCEITO**

Em um universo de extrema competitividade e mudanças, onde as organizações estão inseridas, além da demanda do mercado de trabalho exigindo cada vez mais índices de conhecimento e experiência profissional, advindo da consequência da atual era da informação que transparece a não cessão do ritmo acelerado das transformações tecnológicas e inovações faz em com que os profissionais busquem cada vez mais aprimorar seus conhecimentos dentro da necessidade do respectivo cargo e carreira que na qual almeja seguir.

O valor do capital humano está cada vez mais visível para os resultados assim traçados. Nesta crescente competitividade e mudanças, o plano de cargos, salários e de carreira é de suma importância para a eficiência e bons números no final de cada período de resultado. Nesta era de globalização, vem-se tornando fator indispensável para o sucesso das organizações a forma como deve ser gerido, internamente, o capital humano, constatando em geral a necessidade de se estruturar um plano que promova a igualdade interna, estimando-se salários adequados a cada cargo, de acordo com as funções e responsabilidades, assim como o desenvolvimento de uma política salarial mais justa, sem desconsideração o acompanhamento da atualização deste plano, que deve ser constante. De forma prática, o plano de carreira auxilia na evolução da organização, além dela posicionar a empresa no mercado atual de forma correta e linear, permite também que a seu capital humano se torne sólido e respeitado por todos no ambiente interno e externo da empresa. Outro ponto destacável, é como o plano contribui positivamente para vida pessoal e profissional dos colaboradores. No ambiente interno da empresa, oferece de forma sólida aos colaboradores, um planejamento que lhe dê segurança e possibilidade de superar os obstáculos que vão surgindo conforme a complexidade do seu cargo e, acima de tudo, otimizar a sinergia e a qualidade do ambiente que no qual todos estão inseridos. Neste sentido, as organizações têm um papel fundamental, tanto para identificar essa atual necessidade de crescimento de cada profissional inserido no ambiente interno organizacional, quanto nos resultados obtidos, por consequência, conforme esclarece Fernandes (2012).

Segundo Chiavenato (2003),

Na organização, cada função ou cada cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e equidade o ocupante de um cargo, se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização e à situação existente no mercado. Tendo a organização um conjunto de cargos integrados em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a administração de cargos e salários é um assunto que abrange a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho e Emprego (CLT), *cargo* é a composição de funções ou atividades equivalentes em relação às tarefas a serem desempenhadas, o qual é definido estrategicamente na busca da eficiência da organização; onde *salário* é a retribuição pelo trabalho prestado e pago diretamente pelo empregador. O salário, no ordenamento jurídico brasileiro, e suas principais características: só é salário aquilo que é pago pelo empregador e só aquilo que corresponda a uma contribuição que represente um acréscimo patrimonial por uma prestação de serviço. De acordo com o portalpraval.com.br (2016), “*carreira*” é a caminhada profissional que se deseja seguir, é um plano de direcionamento na construção do seu profissional dentro das organizações, alinhado com a área que busca seguir, que ao passar do tempo, em sua trajetória profissional, analisando as oportunidades que surgem, estará moldando sua carreira. O Plano de cargos, salários e de carreira se faz necessário para que todos os profissionais, em quaisquer níveis hierárquicos, tenham uma remuneração justa de acordo com seu cargo, melhorando seu desempenho individual e em equipe. Além disso, há várias razões para as organizações aderirem à implantação deste plano, pois o plano, de acordo com Fernandes (2012):

- ✓ Organiza as relações de trabalho entre a organização e os empregados;
- ✓ Investe de modo crescente na gestão das pessoas como vistas a um melhor desempenho humano;
- ✓ Reconhece a necessidade de maior apoio organizacional àqueles que estão ingressando na organização e contribui para a construção de um vínculo sólido entre a organização e aqueles colaboradores recém-

admitidos;

- ✓ O plano se faz reconhecer que há uma grande possibilidade de crescimento e melhoria de desempenho;
- ✓ Valoriza a experiência profissional, incentivando as atitudes de compartilhar experiências, acolher os novatos e formar equipes;
- ✓ O plano traz mais democracia nas decisões organizacionais;
- ✓ Potencializa a valorização e experiência de cada profissional e;
- ✓ Permitir antecipar decisões e adotar medidas que corrijam problemas já na origem.
- ✓ Desta forma, é clara a importância do plano de carreira para o reconhecimento da capacitação profissional e o desempenho dos seus colaboradores. A elaboração deste plano deve ser bem fundamentada em seu propósito. Os pontos que irão nortear a sua execução requerem um planejamento em todo o seu desenvolvimento. Segue as etapas da elaboração de um plano de cargos, salários e de carreira.

### **3.2.2. ELABORAÇÃO DO PLANO**

Para a elaboração do plano, é feita a composição dos cargos e funções que irão compor a hierarquia funcional da organização, onde deve constar: perfil do cargo, descrição do cargo ou função; classes dos respectivos salários; A forma de progressão de níveis dentro de uma mesma faixa salarial e forma de promoção de uma faixa salarial para outra. Além disso, também compõem no plano as etapas para promoção, transferências para outros cargos e áreas, por tempo de serviço, por desenvolvimento de habilidades e competências e mediante resultados de avaliação de desempenho. Requer também, definir a periodicidade de realizar a manutenção das práticas adotadas, critérios de acesso, enquadramentos, reclassificação dos cargos, análise da estrutura, inclusão de novos cargos, bem como quem será responsável pela atualização e divulgação de novas medidas, realizado esse enquadramento. O próximo ponto, são as etapas para aplicação de um plano de cargo, salário e carreira, conforme descreve

Carmem (2013).

**Elaboração de um Plano de Cargo, Salário e Remuneração. Carmem (2013).**

**1. ANÁLISE PRELIMINAR**

Necessário contextualizar a empresa no ambiente corporativo, identificando-se o negócio da organização, as tendências de mercado e os objetivos da implantação de uma política salarial, tudo de acordo com o planejamento estratégico e os objetivos da organização.

A responsabilidade inicial é da área de R.H., que amparada pelo conhecimento de várias alternativas de "Planos de Cargos e Salários", apresentará a direção da empresa para tomada de decisões. Nem sempre nesta fase há um consenso de imediato, e isto dependerá da forma de gestão que reina na empresa, ou seja, se for democrática e participativa, facilitará a discussão e entendimento de cada uma das alternativas apresentadas.

Porém, se for uma empresa fechada onde as decisões são sempre da alta direção, algumas dificuldades se apresentarão ao longo do tempo. A mais comum é fazer tudo as "escondidas", ou então implantar sem comunicar ou não envolver os líderes da empresa. Desta maneira o projeto se torna algo desejado, mas não legitimado pelos colaboradores e lideranças, que poderá não se comprometer com os resultados e objetivos do programa que os ajudarão a gerenciar as questões salariais de suas respectivas equipes.

Portanto, nesta primeira fase, algumas etapas devem ser respeitadas, e devem ser flexíveis conforme a cultura e modelo de gestão reinante no momento;

1.1. Escolha do modelo de plano a	Qual o modelo mais recomendado adotar no momento? Para chegar a esta decisão a área de R.H. deverá realizar prévio
-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ser implantado.</p>	<p>estudo, ou então contratar consultoria especializada para realizar um diagnóstico e sugerir um modelo que seja compatível com a realidade organizacional e financeira. Entre os diversos modelos de plano podemos elencar os mais utilizados pelas organizações:</p> <p><b>Método Quantitativo:</b> Comparação de fatores, Método dos Pontos, Hay System.</p> <p><b>Não quantitativo:</b> Escalonamento, classificação de cargos (graus pré-determinados).</p> <p><b>Remuneração Variável:</b> Por resultados, por desempenho, por metas.</p> <p>Esta fase é determinante para o sucesso do plano a ser implantado. Tanto a alta direção como a área de R.H. devem estar coesas do modelo a ser adotado, pois ao contrário, ao longo de um período poderá sofrer sanções e pequenas sabotagens de ambos os lados. Quando isto acontece todos saem perdendo, pois um plano precisa de manutenção e de adequação às realidades e movimentação que ocorrerem com as funções.</p>
<p>1.2. Quem será o responsável pela implantação.</p>	<p>Deve ser identificado se na estrutura da empresa há algum profissional com competência para se responsabilizar pela implantação, se será capacitado antes dos trabalhos iniciais ou se dependendo do prazo requerido para a implantação, contratar uma consultoria para realização dos trabalhos. Apesar de o investimento ser maior, tem a vantagem de a consultoria ser especialista no assunto e do prazo de entrega do trabalho ser menor.</p>
<p>1.3. Identificar o responsável pela administração do</p>	<p>Alguma pessoa da área de R.H. será indicada para responder pelo processo de administração do plano após a implantação. Esta pessoa deve participar desde o início dos trabalhos visando</p>

plano.		conhecer amplamente as bases do modelo adotado e como proceder para realizar a manutenção dos cargos, salários e políticas adotadas.
1.4. Avaliar a capacidade financeira da Empresa.	a da	Independente do modelo do plano a ser adotado, ou se será consultoria ou profissional interno que realizará a implantação, deve-se avaliar a capacidade financeira da empresa e da disponibilidade da direção em investir, pois normalmente o trabalho desde o início demandará custos / despesas para a empresa.
1.5. Nível de comunicação e transparência do Projeto.	de e do	Após o diagnóstico inicial, deve-se decidir que abrangência se dará a comunicação do projeto aos colaboradores, que tipo de informação será divulgada, como será divulgada, por quem será divulgada e qual a frequência de comunicação. A maneira como será comunicado e o que será comunicado tem uma importância fundamental para o sucesso do programa, pois este tipo de trabalho promove muitas expectativas e incertezas nos colaboradores, pois lhes atingem diretamente. Por tanto esta fase requer muito cuidado e percepção dos anseios dos colaboradores para alinhar-se aos objetivos do trabalho, caso contrário poderá gerar angústia e insatisfações.

## 2. CONHECIMENTO DA ESTRUTURA ATUAL

Nesta fase deve ser levantada toda a informação possível sobre as estruturas de cada departamento, identificando principalmente: os diferentes cargos existentes, a quantidade de cada um, os salários de cada um, relação nominal dos colaboradores de cada área, organograma da empresa se houver, relação alfabética dos cargos e salários

de toda empresa, Descrições dos cargos se houver.

A partir destas informações o Analista que realizará o trabalho tomará conhecimento da estrutura da empresa como ela é hoje, facilitando seu planejamento para poder iniciar seus levantamentos em áreas que possam fluir os trabalhos com maior velocidade e entendimento pelas lideranças. Paralelamente apoiará e disponibilizar-se-á para as áreas com maiores dificuldades na fase de levantamento e entendimento das atividades e responsabilidades que deverão estar nas Descrições de Cargos.

### **3. DESCRIÇÃO DOS CARGOS**

A "descrição de cargo" é um documento onde se registra todas as informações e requisitos de cada cargo na empresa. Ao final desta fase teremos uma fotografia do que cada colaborador faz em suas respectivas áreas de trabalho. As principais informações de uma descrição são:

Quem são as pessoas que realizam esta função na empresa;

Principais tarefas, responsabilidades e sua frequência, (diária, semanal, etc.);

Principais requisitos do ocupante para realizar as tarefas.

Quais recursos, equipamentos e condições necessárias que utilizam durante a realização do trabalho.

Que autoridade e autonomia necessitam durante a execução.

A quem se subordina ou a quantidade de pessoas que lidera.

Objetivos do cargo.

#### **Como fazer uma descrição de cargos?**

As maneiras frequentemente utilizadas para levantar as informações são:

**Método da Observação:** É o ato do Analista ir até o local de trabalho e observar o ocupante da função realizando as tarefas. Este modelo permite identificar movimentos, frequência, complexidade, condições ambientais do local, dificuldades, interferências entre outras informações. Normalmente é utilizado quando o Colaborador não pode parar seu serviço ou quando o Analista durante uma entrevista tem dúvidas do que realmente o ocupante faz e não consegue avaliar a complexidade e importância da função.

Ele é recomendado apenas para as funções operacionais, pois é bastante moroso.

**Método da Entrevista:** O Analista se prepara com informações a respeito do cargo, dos objetivos e características da área onde a função está inserida e pessoalmente questiona o ocupante do cargo a respeito do que ele faz, como ele faz e para que fim ele faça cada tarefa, registrando as respostas em formulário que após a entrevista servirá de base para descrever tecnicamente a Descrição de Cargo.

O Analista neste método deve ter alguns cuidados, a exemplo de informar o entrevistado dos objetivos deste trabalho e da importância de saber o que ele faz, devendo deixá-lo consciente da importância das informações que ele dará e que isso auxiliará a empresa a manter atualizadas as responsabilidades de cada pessoa na organização. A Entrevista, somente termina quando, por várias vezes, o Analista questionar o que mais você faz e obtiver a resposta: já falei tudo o que faço.

**Método do Questionário:** Este método consiste em elaborar uma ferramenta de coleta das informações a respeito do cargo. O Analista deve treinar os responsáveis de todas as áreas da empresa, pois são eles que entregarão para as respectivas equipes para que cada um responda o "Inventário da Função". É solicitado aos líderes de cada área que o Colaborador entregue a ele o "Inventário da Função" preenchido, para validar as informações que apontou, incluindo e excluindo informações e responsabilidades que o colaborador possa não ter registrado, desta forma, após esta análise, é de suma importância ter outra validação com o gestor responsável e uma nova entrega com cada colaborador envolvido.

Segue modelo de um "inventário Da Função", e a quarta fase da elaboração do plano, conforme Valquíria (2009):

**Modelo de Formulário "Inventário da Função".**

<b>INVENTÁRIO DA FUNÇÃO</b>		
<i>- Este formulário tem como objetivo levantar e documentar todas as tarefas, responsabilidades e função de cada colaborador e será a base para realizar a "Descrição de Cargo" de cada função na empresa. A Descrição de forma organizada e técnica facilitarão par a área de R.H. melhor recrutar, treinar e identificar os requisitos e perfil necessários e permitir controles mais precisos das funções na empresa.</i>		
<b>Nome do Funcionário:</b>	<b>Depto.:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Tempo no cargo:</b>	<b>Data:</b> ___/___/___
<b>O QUE FAÇO</b> (Relacione uma tarefa de cada vez)	<b>COMO FAÇO</b> (Como executo e o que utilizo para realizar a tarefa)	<b>PORQUE FAÇO</b> (qual a finalidade/ Propósito)

**Figura 4: Modelo de Formulário "Inventário da Função". Fonte: Carmem (2013).**

#### 4. ANÁLISE DAS FUNÇÕES

De posse das "Descrições de Cargos" e de todas as informações sobre a organização e da estrutura organizacional, o Analista reúne uma série de elementos que lhe auxiliará conhecer as atividades individuais e coletivas das funções nos diversos setores que compõem a empresa, facilitando assim distinguir complexidades e responsabilidades intrínsecas de cada cargo na empresa.

O perfil e requisitos de cada cargo deverão ser revistos agora em função de que todas as descrições já foram elaboradas e assim podemos definir padrões para cada tipo de classe conforme sua natureza.

Nesta etapa, os cargos devem ser separados conforme sua natureza e comumente encontramos as seguintes:

- Cargos de Liderança (Gerentes e Supervisores)
- Cargos Administrativos e Técnicos de nível superior
- Cargos Operacionais

Outro aspecto a ser definido nesta etapa é a nomenclatura do cargo, o qual o distinguirá dos demais, e deve ser de forma que revele o que o cargo é na sua essência.

Conhecer os cargos, suas características e representatividade no contexto da organização é fundamental para o processo seguinte, que será o de avaliar o quanto cada cargo representa na estrutura da organização. Para tanto a "Descrição de Cargo" os pré-requisitos do cargo e os apontamentos que o Analista fez enquanto coletava as informações, serão elementos úteis para garantir uma análise coerente.

## **5. AVALIAÇÃO DOS CARGOS**

É uma forma de se estabelecer o valor relativo de um determinado cargo na estrutura organizacional e sua posição em relação aos demais cargos existentes na empresa, de forma a atribuir a esse cargo uma remuneração justa em relação aos cargos inferiores e superiores em termos de exigências e responsabilidades.

Quando fazemos a distinção da importância do cargo de Engenheiro Mecânico frente ao cargo de Motorista de Veículo, estamos realizando uma avaliação, pois esta distinção deixa claro que o Motorista de Veículo apesar da contribuição de seu trabalho para as atividades da empresa elas são de menor complexidade e exigirão do ocupante do cargo menor iniciativa, qualificação técnica e educação formal do que para realizar as atividades do Engenheiro Mecânico e por tanto este último terá uma remuneração maior que a do Motorista.

A avaliação dos cargos consiste em julgar em que posição da estrutura o cargo está posicionado. Esta posição lhe identificará sua importância de forma hierarquizada e o seu valor salarial pela posição que ocupa. Esta posição é identificada pelas responsabilidades e entregas de resultados proporcionados à organização.

## **6. PESQUISA SALARIAL**

É uma ferramenta geralmente utilizada durante a montagem de uma estrutura salarial na empresa. Por meio da pesquisa salarial, a organização consulta outras empresas que possuem os mesmos cargos, que atuam na mesma área de serviços ou produtos e preferencialmente que estejam localizadas na mesma região da consultante, para identificar valores médios de salário pagos a cada um dos cargos, requisitos para ingresso, benefícios concedidos etc.

A sondagem do mercado salarial deve ser uma constante prática pela organização, visando manter atualizados as práticas salariais e os benefícios concedidos pelo mercado regional, evitando assim a perda de mão-de-obra e reivindicações internas para nivelamento dos valores salariais praticados pela organização.

## **7. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA SALARIAL**

É quando se conclui o "desenho" de um plano, ou seja, quando todos os cargos são classificados de forma compreensível em respectivas tabelas salariais, divididas geralmente por grupos ocupacionais com faixas salariais e níveis salariais definidos.

Os grupos ocupacionais agrupam cargos cujos requisitos e salários são idênticos ou estão muito próximos e na maioria das estruturas salariais estão divididos em:

- Grupo ocupacional de nível básico: reúne os cargos para os quais se exige pouca

escolaridade, geralmente em nível de primeiro grau, e um baixo nível de especialização profissional, onde também se encontram os salários iniciais do plano de cargos. Nesse grupo ocupacional se encontram os ajudantes gerais, auxiliares de serviço, jardineiros, zeladores, recepcionistas etc.;

- Grupo ocupacional de nível médio: reúne os cargos para os quais se exige no mínimo escolaridade de segundo grau, incluindo os cursos técnicos ou profissionalizantes, onde o salário ocupa um nível intermediário perante os demais cargos de uma empresa. Nesse grupo ocupacional se encontram cargos como assistente administrativo, técnico de laboratório, técnico de segurança no trabalho, auxiliar de enfermagem etc.

- Grupo ocupacional de nível superior: reúne os cargos para os quais se exige obrigatoriamente um diploma de curso superior, em razão das responsabilidades que os ocupantes desses cargos necessitam assumir para o exercício de suas funções e onde estão estabelecidos os salários mais elevados de um plano, excluídos aí os cargos de chefia e direção, geralmente estabelecidos pela legislação trabalhista como piso salarial de acordo com a formação exigida do trabalhador. No grupo ocupacional de nível superior estão cargos como: advogado, médico, engenheiro, enfermeiro, químico, cirurgião dentista, jornalista, nutricionista etc.

As faixas salariais devem ser estabelecidas dentro de uma amplitude que permita iniciar com um salário médio para determinado cargo, levando em consideração o ambiente empresarial, ou com o salário estabelecido para o cargo conforme acordo sindical ou ainda conforme o piso salarial estabelecido por lei, e que haja uma diferença percentual inter níveis que permita aos ocupantes desses cargos visualizar a sua progressão salarial conforme o tempo de serviço, avaliação de desempenho ou promoção na organização.

Algumas empresas estabelecem também uma estrutura de cargos de chefia e direção, entretanto nesse caso não existem requisitos estabelecidos por lei ou por convenção coletiva de trabalho, sendo que cada organização constrói a sua própria estrutura e estabelece os salários e comissões para esse tipo de cargos. Outras organizações não divulgam de forma ostensiva os valores dos salários dos cargos de chefia e direção,

mantendo essas decisões no nível gerencial.

## **8. PROCEDIMENTOS E POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO**

Consiste de um documento normativo que norteará todas as práticas, decisões e gestão da remuneração na empresa. Aprovado pela alta direção, este instrumento diretivo facilitará às lideranças da empresa a tomada de decisões, bem como servirá para deixar claro a todos os níveis da organização as políticas e direcionamentos quanto às questões salariais, promoções, transferências e informações sobre:

- Como se compõem o Salário e a classificação dos cargos na empresa;
- A classificação dos cargos na estrutura da Empresa;
- Como se processará as promoções e enquadramentos;
- Como se dará a manutenção e quem será o responsável;
- Períodos de reajustes, aumentos e reclassificação dos cargos;
- Controles, autonomias e aprovações.

## **9. PROCEDIMENTO DA POLÍTICA DE PLANO DE CARREIRA**

A partir da elaboração de um plano de cargos e salários é que a empresa deverá implantar e programar o plano de carreira. Assim, com as etapas de cargo e salários bem definidas para os departamentos e colaboradores, a empresa terá que desenvolver em paralelo uma política de plano de carreira. O plano de carreira contribui para que a organização não apenas sobreviva neste mercado altamente competitivo, mas faça o seu diferencial, tornando-se sólida, através de seus colaboradores. Não apenas através de

treinamentos e aperfeiçoamentos, mas este plano deve ir ao encontro da missão e visão da própria empresa, conciliando objetivos e benefícios organizacionais, com os dos profissionais, aliando-se, então, os interesses da empresa como os de seus colaboradores. Assim, pautados na ética, nos valores, princípios e na cultura organizacional, o plano de carreira deve cooperar para o alcance do desenvolvimento e crescimento tanto do profissional como da corporação, alcançando diferencial no mercado e gerando sucesso. O plano de carreira irá colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano, que pensa e possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado, conforme cita Furbino (2008).

Dentre as diversas maneiras da elaboração de um plano de carreira temos:

**Elaboração:** a corporação deverá fazer um diagnóstico de suas reais necessidades e atender quanto à estrutura, política salarial a ser adotada, remuneração, cargos. Além disso, verificar perfis dos profissionais coerentes com os cargos, metas, capacidades e as competências, visando sempre atender aos objetivos e às expectativas da organização e dos profissionais que compõem tal organização.

**Progressão de forma clara:** tanto em âmbito vertical como horizontal, e que sejam definidos como e quando o profissional alcançará o crescimento. Vale ressaltar a importância de oferecer igualdade de oportunidade a quem de direito, valorizando assim cada colaborador e evitando desta forma um descontentamento, o que poderia gerar futuros dissabores.

**Recurso:** a empresa deverá liberar recursos destinados à profissionalização e ao aperfeiçoamento de seus profissionais, que somados com envolvimento e comprometimento irão alcançar o desenvolvimento e crescimento esperado, o que não impede que cada profissional também tome tal iniciativa.

**Resultado:** no momento de término deste plano de carreira, os gestores responsáveis pelo seu desenvolvimento, deve realizar uma avaliação que consiga, em sua totalidade,

mensurar de forma qualitativa e quantitativa, os resultados referentes à elaboração e aplicação deste plano, porém, é de suma importância ressaltar que o plano de carreira deverá ser de responsabilidade de cada profissional. Portanto, se a empresa não o fizer, o profissional deverá ter a consciência que, para permanecer no mercado e não ser pisoteado, correndo risco de expulsão, este deverá elaborar o seu plano.

**Tabela 2: Elaboração de um Plano de Cargo, Salário e Remuneração. Carmem (2013).**

Como foi explanada as etapas do plano de cargo, salário e carreira, se forem bem definidas, terá inúmeros benefícios de médio e longo prazo, como:

- ✓ Seleção interna de pessoal de forma mais consciente e, portanto, tendo mais chance de acerto na escolha;
- ✓ Colabora para a valorização dos profissionais da organização;
- ✓ Intensifica o relacionamento da empresa para com o colaborador, além de conseguir que os colaboradores atuem motivados, contribuindo com o desenvolvimento profissional e organizacional e;
- ✓ A elaboração deste plano exigirá uma relação de pensar e repensar o passado e o presente, bem como o futuro de forma cautelosa e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe.

Sendo assim, após a teoria do assunto da respectiva unidade de estudo, foi escolhida para aprofundar o caso sobre o tema, a empresa Santander Brasil S.A., especificamente uma de suas agências nº 0049, de São João da Boa Vista - SP. Nela, estaremos alinhando todo o processo de plano de cargo, salário e carreira, que na qual ela tem adotada em sua esfera corporativa. As ferramentas de pesquisas utilizadas foram: pesquisa de campo, através de entrevistas com o gerente geral e de atendimento, coordenadores e colaboradores; e conteúdos relacionados sobre o assunto, no respectivo site da empresa.

### 3.2.3. PLANO DE CARGO, SALÁRIO E CARREIRA DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.

Para entendermos melhor como funciona a política de plano de cargos, salários e carreira da empresa Santander S.A., que no qual foi escolhida umas de suas agências (agência 0049 – São João da Boa Vista - SP), um dos membros da equipe fez uma entrevista de forma aberta, com o Gerente de Atendimento, um colaborador do Setor e o estagiário da empresa, que é um dos membros da equipe, para entender na prática, como esta política é implantada e de que forma ela é estruturada pela empresa.

Antes de realizar a entrevista sobre o assunto, a equipe alinhou algumas perguntas para serem realizadas, de acordo com a visão dos colaboradores e estagiário entrevistados. As perguntas foram as seguintes:

1. Há um plano de cargos, salários e carreira pela empresa que no qual você é colaborador?
2. Este plano, é estruturado?
3. Você participou ou presenciou alguma etapa que se enquadra no plano de carreira que a empresa possui?
4. Na sua visão e experiência dentro da empresa, quais são os pontos positivos e de melhoria que existem sobre este plano?

Desta forma, obtivemos as seguintes respostas:

**Tabela 3: Entrevista de forma aberta, com o Gerente de Atendimento da agência em estudo.**

PERGUNTA	Cargo: Gerente de Atendimento
1. Há um plano de cargos, salários e carreira na empresa da qual você é colaborador?	<i>Sim! O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), faz todos os funcionários terem uma visão de crescimento dentro do banco, mas nem todos dão importância para ele. Respondendo por mim, tive diversas oportunidades de crescimento nas agências que pude trabalhar, passei por</i>

	<p><i>cargos de caixa, coordenador e hoje estou atuando como Gerente de Atendimento. Claro, não houve um começo, meio e fim para chegar ao cargo de gerência onde estou, foi por mérito e fruto do meu trabalho e resultados que venho entregando desde o início de minha caminhada no Santander.</i></p>
<p>2. Este plano, é estruturado?</p>	<p><i>Não sei responder ao certo se é estruturado, pois o PDI vem casado com as avaliações periódicas de desempenho. Respondendo pela agência que estou atuando, não há uma política de plano de carreira estruturada além do PDI, porém há outros meios de valorização de pessoal, como bons salários, vários benefícios, festas institucionais, metas que fazem termos uma postura de superação. Acredito que poderíamos ter um plano de carreira sim, aliás, houve um momento que os sindicatos e funcionários se mobilizaram e o Santander apresentou um plano de cargos, salários e carreira, mas não houve nada na prática, talvez não aqui na nossa região e sim nas agências de porte “A” das grandes metrópoles.</i></p>
<p>3. Você participou ou presenciou alguma etapa que se enquadra no plano de carreira que a empresa possui?</p>	<p><i>Sim, eu e o GG (Gerente Geral) sempre fazemos uma correlação dos resultados que o funcionário traz com aquilo que ele espera do banco ao preencher o PDI. Além disso, participei por eventos de honra e mérito pelos resultados que venho entregando como Gerente Atendimento e pela equipe que faço gestão, nisso, percebi que fui além do que tinha traçado no momento que preenchi o PDI.</i></p>
<p>4. Na sua visão e experiência dentro da empresa, quais são os pontos positivos e de melhoria que existem</p>	<p><i>Reconheço que há muito pontos positivos. No Santander você terá sim inúmeras oportunidades de crescimento, como sempre brinco, aqui você faz uma graduação, pós-graduação tudo junto e ainda recebe muito bem por isso (risadas). Mas entre estes pontos positivos posso citar: upgrade de cargo,</i></p>

sobre este plano?

*melhoria de salários, se for para uma outra agência por meio de transferências e oportunidades que aparecem e nós precisamos mudar, há nestes casos custeio de despesas como gasolina em um raio mínimo de 100 km, e até mesmo ajuda de custo e moradia, mas de acordo com política e algumas regras estabelecidas.*

*Pontos de melhoria? Isto é sempre discutido nas áudios-conferências que ouvimos do RH e nossos chefes da regional, mas acredito que há sim pontos de melhoria. Vejo que se faz necessário um plano de carreira mais audacioso, no qual assim como os feedbacks mensais que os funcionários recebem pelo Gerente Geral, poderia ter um ciclo de carreira via o portal do RH interno da empresa, para que o funcionário possa acompanhar toda sua caminhada na agência, analisando seus resultados, o que é preciso possuir de conhecimento e competência para almejar e conquistar possível upgrade na sua carreira. Realmente, há a possibilidade de acompanhar estes resultados através dos pontos do “Mais Certo”, que é um portal onde você visualiza suas vendas e pontua através dela; mas não faz um paralelo através da visão de carreira que você trilha no banco;*

*Eu mesmo não sei como seria um plano de carreira, salário ou remuneração aqui no Santander, pois não entendo muito bem essa parte, acredito que demanda tempo, seria eu o responsável por isso aqui na agência? Não sei... Mas vou procurar conhecer melhor sobre isso.*

**Tabela 4: Entrevista de forma aberta, com um dos operadores de caixa da agência em estudo.**

PERGUNTA	Cargo: Operador de Caixa.
1. Há um plano de cargos, salários e carreira na empresa da qual você é colaborador?	<p><i>Eu vejo que plano de carreira e de salário está em transição, na época que iniciei aqui minha carreira bancária, era como escriturário, aqui no Santander é o estagiário, faz todo o suporte no atendimento, problemas simples e alinhamento de problemas com os demais gerentes e Gerente de Atendimento, se for o caso. Eu não sei se no papel há um plano de carreira, mas eu comecei como escriturário, não no Santander, e aos poucos você vai pegando experiência e se enxergarem potencial em você, eles vão te promovendo.</i></p> <p><i>Eis a grande sacada, pois fui promovido de escriturário, para caixa e hoje já possuo competência e conhecimento para assumir um cargo de Gerente Pessoa Física, mas estas etapas não foram documentadas ou registradas, apenas o relatório dos feedbacks que a Gerente Geral faz com todos nós, são registrados aspectos como, relacionamento, resultados, pontos de melhoria, conhecimentos adquiridos ao decorrer da caminhada na agência.</i></p> <p><i>Pela correria que há no nosso dia a dia, estes feedbacks estão mais de acordo com realidade da empresa.</i></p>
2. Este plano, é estruturado?	<p><i>Não!</i></p> <p><i>Não conheço uma estrutura de carreira e salário, apenas os feedbacks que temos com nosso Gerente, que na última que tive, foi perguntado para mim qual é minha próxima meta no banco, e disse que era ser um Gerente de Pessoa Física e logo ser um Gerente Pessoa Jurídica ou Van Gogh. Mas sempre com os pés no chão, não quero chegar desqualificado nestes cargos.</i></p>
3. Você participou ou presenciou alguma	<p><i>Não participei, percebo que não é o que você diz para seu chefe, por exemplo, que você tem visão de ser gerente e lá na</i></p>

<p>etapa que se enquadra no plano de carreira que a empresa possui?</p>	<p><i>frente você se torna um; não, vejo que tem mais a ver com resultados, entregas daquilo que é estipulado como meta para você cumprir no mês. Se você tiver uma entrega boa de resultados, você pode ter a oportunidade de escriturário se tornar um gerente, de acordo com a visão do seu gestor. Se o gestor vê que você tem capacidade, ele pode te promover, sem precisar passar pelo caixa, no qual as maiorias dos estagiários vão ao se efetivarem...</i></p> <p><i>É bem complexo falar disso, não há uma rol de etapas para você passar, como uma escada, degrau por degrau, depende muito do seu gestor, depende muito das suas qualidades, conhecimentos e que resultado você entrega com tudo isso que você vem formando para ser promovido.</i></p>
<p>4. Na sua visão e experiência dentro da empresa, quais são os pontos positivos e de melhoria que existem sobre este plano?</p>	<p><i>Eu acredito que o que o Santander proporciona um plano de carreira, e até mesmo de salários é bem parecido que outros bancos, como o Bradesco, por exemplo, falo isso pois quando sai do Bradesco e vim para Santander percebi que o quadro salarial não tinha muita diferença e que você tinha suas ascensões profissionais e salariais de acordo com os seus resultados.</i></p> <p><i>Já nos pontos de melhoria, vejo que o layout da agência desfavorece e muito esta etapa de crescimento e carreira, seria interessante, ao meu ver, uma política de rotatividade onde eu possa aprender e ter mais preparação para assumir umas das cadeiras de gerência, e possível coordenação. Parte salarial não seria de importância primária no momento, o que mais importaria neste caso seria a oportunidade de crescimento como colaborador da empresa e acredito que com uma estrutura de plano de carreira, de cargos e salários, todos os colaboradores teriam uma visão de onde estamos e uma preparação para onde queremos</i></p>

	<i>chegar.</i>
--	----------------

**Tabela 5: Entrevista de forma aberta, com o estagiário da agência em estudo.**

PERGUNTA	Cargo: Estagiário
1. Há um plano de cargos, salários e carreira na empresa da qual você é colaborador?	<i>Como estagiário, e pelo que meus superiores comentam a respeito, há sim a possibilidade de ter um plano de carreira. No primeiro mês, quando eu preenchi o PDI, tinha estipulado uma meta de ser gerente e através disso me desenvolver como profissional. Hoje, vejo que o banco pode me levar além, com todo suporte e uma boa liderança que no qual venho presenciando a cada dia com meu GG. Acredito eu que estou trilhando em uma carreira dentro da empresa, porém, percebo a necessidade de um plano formalizado que no qual eu tenha etapas para cumprir ou até mesmo um formulário sobre quais serão meus upgrades de cargos e salários, seria interessante, e os mesmos não foram apresentados, talvez não tenha.</i>
2. Este plano, é estruturado?	<i>Não, não há um plano de carreira estruturado, mas percebo a grande importância dos meus superiores e equipe que eles possuem em me formar, se preocupam e muito com a formação que estou tendo dentro do banco. Acredito eu que esta é uma alternativa para que eu tenha uma carreira bem assertiva na empresa.</i>
3. Você participou ou presenciou alguma etapa que se enquadra no plano de carreira que a empresa possui?	<i>Sim, vejo a importância do preenchimento do PDI, e as avaliações de desempenho que tenho mensalmente com meu chefe fazem total diferença na minha carreira iniciada a pouco no Santander.</i>
4. Na sua visão e	<i>Como disse, plano estruturado há, não pelo PDI e a</i>

<p>experiência dentro da empresa, quais são os pontos positivos e de melhoria que existem sobre este plano?</p>	<p><i>Avaliação de desempenho, apenas; vejo a realização profissional e pessoal nos olhos de cada um dentro da empresa, esse seria um dos principais pontos positivos, ao meu ver.</i></p> <p><i>Pontos de melhoria. Acredito que há sim, mas não pela agência em si, mas sim que envolve a regional da nossa agência, digo isso pois o plano de cargos, salários e de carreira não deve ser implantado pelo Gerente Geral ou Gerente de Atendimento, e sim pelos Gerentes Regionais. Os Gerentes Regionais poderiam ser mais presentes neste quesito; alinhar essa necessidade de um plano de carreira com os diretores para sua aplicabilidade, até mesmo contratar uma consultoria para fazer este serviço de estruturação, há capital para isso e vejo também que os ganhos são bem benéficos e positivos; acredito eu que ser colaborador de uma empresa onde há um plano de cargos, salários e carreira traria mais motivação e ascensão nos resultados que devem ser entregues todo fim de mês!</i></p> <p><i>Acredito que o Santander estará alinhando isto em um futuro não tão distante e garanto que estarei preparado para auxiliar no que for preciso!</i></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nesta próxima etapa, vamos conhecer como é desenvolvido o plano de carreira, cargo e salário da empresa Santander S.A. se este plano é aplicado, de forma específica e detalhada.

### **3.2.3.1. PLANO DE CARREIRA DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.**

Conforme o resultado da entrevista com os colaboradores foi citado uma forma de planejamento e desenvolvimento de carreira chamado Plano de Desenvolvimento Interno (PDI), que no qual todos os colaboradores têm acesso através do Portal RH da empresa.

Para realizar o acesso, o colaborador precisa seguir as seguintes etapas:

1º Acessar a página do portal RH externo, com CPF e senha de acesso; conforme segue a imagem:



**Figura 5: Página de acesso do portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A. (Fonte/ Link: <[https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/Produtos/SAAA/Principal2.aspx?amb\\_s\\_elecionado=0&abrir\\_nova\\_janela=N&eh\\_mdesigner=N&nome\\_portal=2B7A39455542797274514B6F337443777471534A42746976356C6C7138](https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/Produtos/SAAA/Principal2.aspx?amb_s_elecionado=0&abrir_nova_janela=N&eh_mdesigner=N&nome_portal=2B7A39455542797274514B6F337443777471534A42746976356C6C7138)>).**

2º Ao realizar o login da página do portal RH externo, vá a desenvolvimento > Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); conforme segue a imagem:



Figura 6: Página de acesso ao PDI do portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A. (Fonte/ Link: <<https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/homepages/pgEstagiario.aspx>>).

3º Ao clicar em Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), será direcionado a página “Home Func – Plan de Carreira”, conforme segue a imagem:

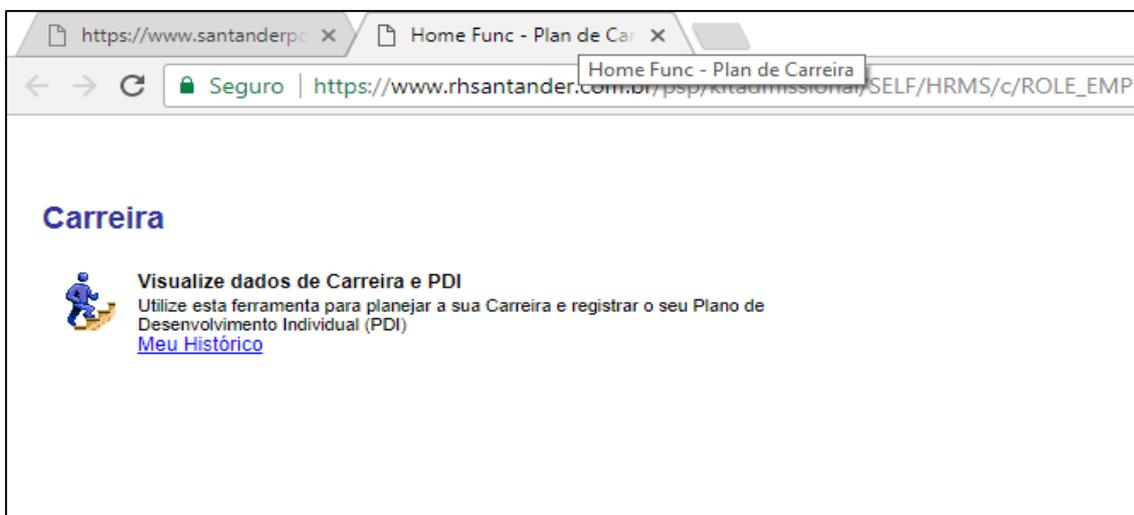


Figura 7: Página de acesso do PDI no portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A. (Fonte/ link: <[https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE\\_EMPLOYEE.SUN\\_CARFUNC\\_HOME.GBL?NAVSTACK=Clear&lang=pt-br&VALID=f41600871843w](https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE_EMPLOYEE.SUN_CARFUNC_HOME.GBL?NAVSTACK=Clear&lang=pt-br&VALID=f41600871843w)>).

Nesta página, todos os colaboradores poderão desenvolver um plano de carreira

na empresa, tendo a possibilidade de colocar informações como:

**a. Interesse de carreira Nacional ou Internacional e área de interesse:** nesta primeira etapa são colocadas as informações primárias como preferências nacionais e Internacionais; movimentação internacional; disponibilidade para viagens e se há algum obstáculo à mudança, seja ela nacional ou internacional, conforme a imagem:

**Plano de Desenvolvimento Individual**

Após Inserir todas as Informações, clique em Salvar.

**Mobilidade**

Data Efetiva: [ ] Data Revisão do PDI: [ ]  
Data de Entrada no Banco: [ ] Data de Nascimento: [ ]

**O que você deseja**

Movimentação Nacional  Movimentação Internacional  Disponível para Viagens  
 Movimentação para Outra Cidade [ ]

**Preferências Nacionais** Exibir Tudo Primeiro 1 de 1 Último

\*Estado: [ ] 1ª opção [ + - ]  
Cidade: [ ]

**Áreas de Interesse** Primeiro 1 de 2 Último

Área: [ ] 1ª opção [ + - ]  
[ ] [ ]

**Preferências Internacionais** Exibir Tudo Primeiro 1 de 4 Último

\*País: [ ] 1ª opção [ + - ]

**Obstáculos à Mudança** Exibir Tudo Primeiro 1 de 1 Último

[ ] [ + - ]

Figura 8: Primeira etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A.(Fonte/ link: <[https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE\\_EMPLOYEE.SUN\\_REG\\_RESULT\\_IND.GBL](https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE_EMPLOYEE.SUN_REG_RESULT_IND.GBL)>).

**b. Interesse Pessoais e de carreira e Oportunidades de Desenvolvimento:** nesta segunda etapa são colocadas as informações sobre interesses pessoais e de carreira, além de oportunidades de desenvolvimento, onde são realizadas as seguintes perguntas:

- ✓ **Interesse Pessoal:** Considerando sua vida neste momento, quais são seus interesses pessoais de desenvolvimento e sonhos para os próximos 3 anos? Cite: atividades, iniciativas, experiências e atitudes que você gostaria de desenvolver.
- ✓ **Interesse de Carreira:** Considerando sua posição e área atual, quais são

seus interesses de carreira para os próximos 3 anos? Cite: áreas, atividades e projetos que você gostaria de desenvolver.

- ✓ **Oportunidades de Desenvolvimento:** Quais são e como posso desenvolver meus pontos fortes para alavancar meu desempenho? Que outras características devo desenvolver para atingir meus objetivos?

Segue imagem desta etapa:

The image shows a screenshot of a web-based form for an internal development plan (PDI) at Santander S.A. The form is organized into three distinct sections, each with a blue header bar and a text input area:

- Interesses Pessoais:** The question asks, "Considerando sua vida neste momento, quais são seus interesses pessoais de desenvolvimento e sonhos para os próximos 3 anos? Cite: atividades, iniciativas, experiências e atitudes que você gostaria de desenvolver." Below the question is a large, empty text box with a vertical scrollbar on the right side.
- Interesses de Carreira:** The question asks, "Considerando sua posição e área atual, quais são seus interesses de carreira para os próximos 3 anos? Cite: áreas, atividades e projetos que você gostaria de desenvolver." Below the question is a large, empty text box.
- Oportunidades de Desenvolvimento:** The question asks, "Quais são e como posso desenvolver meus pontos fortes para alavancar meu desempenho? Que outras características devo desenvolver para atingir meus objetivos?" Below the question is a large, empty text box.

**Figura 9: Segunda etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A. (Fonte/ link: <[https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE\\_EMPLOYEE.SUN\\_REG\\_RESULT\\_IND.GBL](https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE_EMPLOYEE.SUN_REG_RESULT_IND.GBL)>).**

**c. Pessoas que podem ajudar no desenvolvimento:** nesta terceira etapa são colocadas as informações sobre profissionais que podem auxiliar na sua carreira dentro da empresa, fazendo a seguinte pergunta: “Que pessoas podem ajudar no meu desenvolvimento? De que forma?”. Conforme segue a imagem:

**Pessoas que podem ajudar no desenvolvimento**

Que pessoas podem ajudar no meu desenvolvimento?  
De que forma?

[Empty text area for input]

**Figura 10: Terceira etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A. (Fonte/ link: <[https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE\\_EMPLOYEE.SUN\\_REG\\_RESULT\\_IND.GBL](https://www.rhsantander.com.br/psp/kitadmissional/SELF/HRMS/c/ROLE_EMPLOYEE.SUN_REG_RESULT_IND.GBL)>).**

**d. Plano de Ação e Programa de Treinamento:** nesta quarta e última etapa, são observados ações para que o colaborador tenha êxito no seu desenvolvimento, no qual as pessoas que são escolhidas para a auxílio de seu desenvolvimento (comumente são os Gerente de Atendimento e Gerente Geral), farão um acompanhamento para o alinhamento do resultado do plano de ação estipulado. No programa de Treinamento, que vem atrelado com os treinamentos realizados no próprio portal RH da empresa, o colaborador estipula os cursos necessários para que ele consiga se desenvolver no plano de carreira estipulado no PDI, além dos cursos escolhidos, as pessoas escolhidas para auxílio darão sugestão de outros cursos para serem realizados, conforme segue a imagem:

**Plano de Ação** Localizar | Primeiro | 1 de 1 | Último

As ações indicadas nesta seção são suas sugestões para o seu desenvolvimento. A aprovação e inscrição dessas ações não são nesta opção.

Título: [Input] Sequência: [Input]

Data do Plano: [Input] Data Estimada de Revisão: [Input]

Descrição do Plano: [Input]

**Programa de Treinamento**

As ações indicadas nesta seção são suas sugestões para o seu desenvolvimento. A aprovação e inscrição dessas ações não são nesta opção. [Cursos Realizados](#)

**Programa de Treinamento** Localizar | Colar Tudo | Primeiro | 1 de 1 | Último

Sequência: [Input]

Título do Curso: [Input]

**Figura 11: Quarta etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A. (Fonte/ link: <[https://www.rhsantander.com.br/psp/c/ROLE\\_EMPLOYEE.SUN\\_REG\\_RESULT\\_IND.GBL](https://www.rhsantander.com.br/psp/c/ROLE_EMPLOYEE.SUN_REG_RESULT_IND.GBL)>).**

Assim, fica registrado o Plano de Desenvolvimento Individual, onde o GG e GA no momento da avaliação de desempenho, que é feito mensalmente, analisa e faz todo o acompanhamento da carreira que cada colaborador trilha na empresa, realizando as correções necessárias e podendo assim, viabilizar ou não um upgrade de cargo e salarial. Porém, conforme já mencionado, no momento de propor um plano que carreira, cargo e remuneração, para empresa, a equipe observou um ponto de melhoria. Justificamos que o plano PDI trata-se de ferramenta de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), porém os gestores da empresa enxergam como uma ferramenta de promoção de carreira, algo que questionado e a equipe alinhou uma alternativa para que seja complementado o PDI, chamada *matriz ninebox*, no qual será relatado com mais detalhes no item 3.2.4. (PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGO E SALÁRIO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.).

### **3.2.3.2. PLANO DE CARGOS DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.**

De acordo com o Gerente de Atendimento da agência 0049 da empresa Santander S.A., há 17 funcionários em 9 cargos que compõem o time desta agência, onde são:

- ✓ Um gerente geral;
- ✓ Um gerente de atendimento;
- ✓ Três gerentes pessoa física;
- ✓ Dois gerentes pessoa jurídica;
- ✓ Três gerentes Van Gogh;
- ✓ Três operadores de caixa;
- ✓ Dois coordenadores;
- ✓ Um agente comercial;
- ✓ Um estagiário.

Porém, conforme o Gerente de atendimento, não há uma política de estruturação

de cargos na agência, apenas uma hierarquia de responsabilidade que no qual o Gerente Geral responde por toda agência.

### **3.2.3.3. PLANO DE SALÁRIO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.**

Para entendimento da política de salário da empresa Santander, especificamente agência 0049, foi realizado uma pesquisa com alguns funcionários sobre composição salarial e benefícios. De acordo com o levantamento das informações, além do salário, os funcionários também possuem os benefícios de:

- ✓ Vale Alimentação e Refeição;
- ✓ Vale combustível;
- ✓ Plano de Saúde - Nacional Unimed;
- ✓ Plano Odontológico;
- ✓ Previdência Privada – SANTANDERPREVI;
- ✓ Variável mensal de acordo com a pontuação realizada no mês;
- ✓ PLR -Participação dos Lucros e Resultados;
- ✓ PPR – Participação dos Resultados;
- ✓ Auxílio Creche;
- ✓ Reembolsos (Academia, cursos, graduações, viagens por questões de trabalho etc.).

Outro ponto destacável informado pelo Gerente de Atendimento da agência, é que não há uma política salarial de níveis sobre os cargos da empresa, tendo a possibilidade de uma estruturação de níveis salariais.

Assim, ao analisar as informações, foi desenvolvido pela equipe do respectivo projeto uma proposta de plano de carreira, cargos e salários, para que seja feita sua aplicabilidade após a validação dos gestores da empresa em estudo.

### **3.2.4. PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGO E SALÁRIO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A. (SANTANDER CARREIRAS)**

Essa proposta foi realizada com intuito de estruturar um plano de carreira, cargos e salário da empresa Santander Brasil S.A., tendo como exemplo prático uma de suas agências, a agência 0049 São João da Boa Vista – SP. Desta forma, foi desenvolvido nesta proposta um programa titulado pela equipe: “SANTANDER CARREIRAS”, um programa interno que traz como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores da empresa e dar mais autonomia ao Gestor da empresa na tomada de decisões. A justificativa para este é para sanar as devidas falhas que no qual identificamos, através da entrevista realizada com os funcionários e Gerente de Atendimento da empresa, tivemos como conclusão alguns pontos de melhoria:

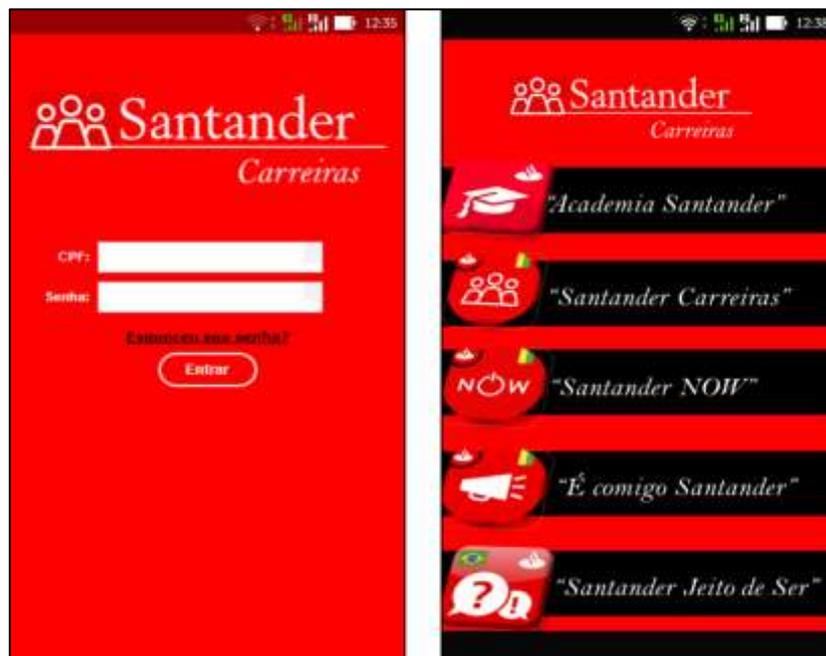
- I. Que a empresa possui um Plano de Desenvolvimento Interno (PDI), porém utilizado de maneira incorreta, pois é uma ferramenta de T&D e ela é vista e aplicada internamente como uma ferramenta de plano de carreira;
- II. Referente às avaliações de desempenho já explanadas no item 3.4. (AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO), que no qual não há um formulário estruturado aplicação do mesmo;
- III. Referente aos planos de cargos, não há etapas que necessariamente devem ser seguidas de forma hierárquica para que ocorram os upgrades de cargos;
- IV. Referente aos salários, não há uma política de upgrades de níveis salariais.

Segue logo do programa:



**Figura 12: Logo do programa "Santander Carreiras" (proposta de plano de carreira, cargo e salário desenvolvido pela equipe do projeto).**

Assim, além de dar mais autonomia para o gestor na tomada de decisões, ele unifica todos os pontos consideráveis para o colaborador sobre sua carreira e desenvolvimento, que será localizado dentro do portal Rh da empresa com o nome "Santander Carreiras", tendo um login e senha para acesso para computador via Windows, Linux e Mac e aparelhos portáteis Android's e IOS (Apple). Segue imagem:



**Figura 2: Imagem da esquerda: tela de acesso do Santander Carreiras. Imagem da direita: Unificação dos aplicativos referente à carreira no programa Santander Carreiras de acordo com a proposta da equipe do projeto.**

Com ele, teremos um melhor desenvolvimento no que tange um plano de carreira, cargo e salário da empresa Santander Brasil S.A., pois o assunto que tange avaliações de desempenho, matriz de desenvolvimento, treinamentos e cursos, formação sobre assuntos atuais e envolvimento de todos os funcionários da empresa via plataforma “É comigo Santander” e assuntos que são relacionados à carreira, estará centralizado dentro deste programa.

Especificamente ao programa Santander Carreiras, a equipe identificou pontos de melhoria que durante a pesquisa realizada e levantamento de informações, no qual estaremos apresentando e estruturando da seguinte forma:

1º. Estruturação de cada cargo, onde foi realizada a descrição dos respectivos cargos da empresa;

2º Estruturação das classes de cargos com a finalidade de upgrades;

3º Estruturação do plano de carreira aos colaboradores, onde foi desenvolvido um formulário de avaliação de desempenho e matriz *ninebox* para desenvolvimento de carreira individual;

4º Estruturação de um plano de salário, através de upgrades de níveis salariais.

Iniciando a proposta do programa “Santander Carreiras”, foram realizados formulários sobre de descrição de cargos (formulário preenchido pelos respectivos funcionários da agência 0049 da empresa Santander Brasil S.A.), conforme segue:

**a. Formulário de descrição de cargo – Estagiário;**

**Cargo:** Estagiário

**Categoria/Departamento:** ATENDIMENTO

**Missão do Cargo:**

“Atender de forma única, prazerosa e rápida os nossos clientes na agência.”

**Descrição Sumária:**

Auxílio a equipe e garantia das atribuições essenciais e estar em constante formação para seu crescimento profissional e acadêmico.

**Atribuições Essenciais:**

- A – Atender os clientes de forma geral;
- B - Auxiliar na utilização dos caixas eletrônicos;
- C - Auxiliar na utilização dos canais digitais do banco;
- D - Alinhar o processo de entrada e saída de materiais;
- E - Encaminhar possíveis situações para o profissional competente para solução;
- F - Realizar demais delegações dos superiores.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; conhecimento no pacote OFFICE, tendo aprovação no teste online do banco e preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de estágio, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Não há necessidade de experiência para o cargo.

**Superior Imediato:** Gerente de Atendimento.

**Comportamentos necessários:** Comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia e fácil compreensão sobre os assuntos e aprendizados; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**b. Formulário de descrição de cargo – Operador de Caixa;**

<b>Cargo: Operador de Caixa</b>	<b>Categoria/Departamento: ATENDIMENTO</b>
<b>Missão do Cargo:</b>	“Atender e solucionar possíveis necessidades dos clientes”.
<b>Descrição Sumária:</b>	Atendimento de caixa para pagamentos, transferências, operações de cheques e atividades essenciais.
<b>Atribuições Essenciais:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A - Receber valores e vendas de produtos e serviços;</li><li>● B - Controlar números e valores;</li><li>● C - Atender o público em agências;</li><li>● D - Receber contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por postal</li><li>● E - Prestar informações ao publico;</li><li>● F - Preencher formulários e relatórios administrativos .</li></ul>
<b>Formação/Conhecimento Específico:</b>	Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.
<b>Experiência:</b>	Mínimo de 2 anos de experiência no cargo (interna ou externa).
<b>Superior Imediato:</b>	Gerente de Atendimento.
<b>Comportamentos necessários:</b>	Comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados, paciência, saber ouvir; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.
<b>Outras informações:</b>	Não há.

**c. Formulário de descrição de cargo – Gerente Pessoa Física;**

<b>Cargo:</b> Gerente Pessoa Física	<b>Categoria/Departamento:</b> ATENDIMENTO SEGMENTO ESPECIAL
<b>Missão do Cargo:</b>	“Garantir o máximo de satisfação dos nossos clientes do segmento especial com total ética e competência”.
<b>Descrição Sumária:</b>	“Atendimento aos clientes do segmento especial e demais atribuições essenciais”.
<b>Atribuições Essenciais:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A - Comercializar produtos e serviços financeiros;</li><li>● B - Desenvolver propostas de crédito;</li><li>● C - Gerenciar carteira de clientes e efetivar negócios;</li><li>● D - Prospectar clientes, exercer ações gerenciais;</li><li>● E - Prevenir operações ilegais;</li><li>● F - Interagir com áreas afins locais e internacionais.</li></ul>
<b>Formação/Conhecimento Específico:</b>	Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.
<b>Experiência:</b>	Mínimo de 3 anos de experiência no cargo (interna ou externa).
<b>Superior Imediato:</b>	Gerente de Atendimento.
<b>Comportamentos necessários:</b>	comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.
<b>Outras informações:</b>	Não há.

**d. Formulário de descrição de cargo - Gerente Pessoa Jurídica;**

**Cargo:** Gerente Pessoa Jurídica

**Categoria/Departamento:** ATENDIMENTO  
SEGMENTO EMPRESAS

**Missão do Cargo:** “Propor soluções que fortaleça o empresário e empresa através de atendimento claro, ético com soluções imediatas”.

**Descrição Sumária:**

“Atendimento aos clientes do segmento empresas e demais atribuições essenciais”.

**Atribuições Essenciais:**

- A - Comercializam produtos e serviços financeiros;
- B - Desenvolvem propostas de crédito;
- C - Gerenciam carteira de clientes e efetivam negócios;
- D - Prospectam clientes, exercem ações gerenciais;
- E - Previnem operações ilegais;
- F - Interagem com áreas afins locais e internacionais.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Mínimo de 3 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial.

**Superior Imediato:** Gerente Geral.

**Comportamentos necessários:** comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**e. Formulário de descrição de cargo – Agente Comercial;**

**Cargo:** Agente Comercial

**Categoria/Departamento:** ATENDIMENTO  
SEGMENTO ESPECIAL

**Missão do Cargo:**

“Garantir satisfação dos nossos clientes através dos nossos produtos e soluções, sempre buscando cada vez mais um relacionamento duradouro com todos”.

**Descrição Sumária:**

“Atendimento e apresentação dos produtos e soluções oferecidas e demais atribuições essenciais”.

**Atribuições Essenciais:**

- A - Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação;
- B - Implementar atividades e coordenam sua execução;
- C - Assessorar a diretoria e setores da empresa;
- D - Gerenciar recursos humanos;
- E - Administrar recursos materiais e financeiros;
- F - Promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Mínimo de 2 anos de experiência no cargo (interna ou externa).

**Superior Imediato:** Gerente Geral.

**Comportamentos necessários:** comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**f. Formulário de descrição de cargo - Gerente Van Gogh**

<b>Cargo: Gerente Van Gogh</b>	<b>Categoria/Departamento: ATENDIMENTO SEGMENTO VAN GOGH</b>
--------------------------------	------------------------------------------------------------------

**Missão do Cargo:** “Atender com zelo e ética os clientes do segmento Van Gogh.”

**Descrição Sumária:**

“Atendimento aos clientes do segmento Van Gogh e demais atribuições essenciais”.

**Atribuições Essenciais:**

- A - Comercializar produtos e serviços do segmento Van Gogh;
- B - Desenvolver propostas de crédito do segmento Van Gogh;
- C - Gerenciar carteiras de clientes e efetivar negócios do segmento Van Gogh;
- D - Prospectar clientes, exercem ações gerenciais do segmento Van Gogh;
- E - Prevenir operações ilegais do segmento Van Gogh;
- F - Interagir com áreas afins locais e internacionais.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Mínimo de 3 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial.

**Superior Imediato:** Gerente Geral.

**Comportamentos necessários:** comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**g. Formulário de descrição de cargo - Gerente Van Gogh AGRO**

<b>Cargo:</b> Gerente Van Gogh Agro	<b>Categoria/Departamento:</b> ATENDIMENTO SEGMENTO VAN GOGH AGRO
<b>Missão do Cargo:</b>	“Garantir ao agricultor empresário soluções que vão juntamente a sua necessidade e expectativas”.
<b>Descrição Sumária:</b>	“Atendimento aos clientes do segmento Van Gogh Agro e demais atribuições essenciais”.
<b>Atribuições Essenciais:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A - Comercializar produtos e serviços do segmento Van Gogh AGRO;</li><li>● B - Desenvolver propostas de crédito do segmento Van Gogh AGRO;</li><li>● C - Gerenciar carteiras de clientes e efetivar negócios do segmento Van Gogh AGRO;</li><li>● D - Prospectar clientes, exercem ações gerenciais do segmento Van Gogh AGRO;</li><li>● E - Prevenir operações ilegais do segmento Van Gogh AGRO;</li><li>● F - Interagir com áreas afins locais e internacionais no segmento do agronegócio.</li></ul>
<b>Formação/Conhecimento Específico:</b>	Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.
<b>Experiência:</b>	Mínimo de 3 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial.
<b>Superior Imediato:</b>	Gerente Geral.
<b>Comportamentos necessários:</b>	comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.
<b>Outras informações:</b>	Não há.

**h. Formulário de descrição de cargo - Coordenador**

**Cargo:** Coordenador

**Categoria/Departamento:** ATENDIMENTO

**Missão do Cargo:** “Coordenar e auxiliar de forma conjunta o Gerente de Atendimento da Agência”

**Descrição Sumária:**

“Coordenar e Gerir juntamente com o Gerente de Atendimento o setor de atendimento e demais atribuições essenciais.”

**Atribuições Essenciais:**

- A - Supervisionar rotinas administrativas em instituições públicas e privadas;
- B - Chefiar diretamente equipe de escritórios, auxiliares administrativos e secretários;
- C - Coordenar serviços gerais de malotes, transporte, limpeza, mobiliário, etc.;
- D - Administrar recursos humanos, bens patrimônios e materiais de consumo;
- E - Gerenciar equipe;
- F - Organizar documentos e correspondências.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Mínimo de 3 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial, operações de caixa e gerenciamento de atendimento.

**Superior Imediato:** Gerente Geral.

**Comportamentos necessários:** comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**i. Formulário de descrição de cargo – Gerente de Atendimento**

**Cargo:** Gerente de Atendimento

**Categoria/Departamento:** ATENDIMENTO

**Missão do Cargo:** “Gerir e garantir a qualidade do ambiente e atendimento da empresa em um todo, juntamente com o Gerente Geral”.

**Descrição Sumária:**

“Responder pelo atendimento da agência e demais atribuições essenciais”.

**Atribuições Essenciais:**

- A - Intermediar relações entre clientes e funcionários;
- B - Planejar e administrar o trabalho da equipe;
- C - Definir rotinas de trabalhos, técnicas de abordagem;
- D - Identificar prioridades e suprindo materiais equipamentos para execução do serviço;
- E - Controlar atividades financeiras;
- F - Definir estratégias para cumprimento de metas e prazos.

**Formação/  
Conhecimento  
Específico:**

Cursando a partir do 5º semestre ou concluído graduação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de exercício, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.

**Experiência:** Mínimo de 5 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial, operações de caixa; coordenação e gerência geral.

**Superior Imediato:** Gerente Geral.

**Comportamentos necessários:** Liderança, visão sistêmica; competência em gestão de pessoas; comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.

**Outras informações:** Não há.

**j. Formulário de descrição de cargo – Gerente Geral**

<b>Cargo:</b> Gerente Geral	<b>Categoria/Departamento:</b> ATENDIMENTO
<b>Missão do Cargo:</b>	“Responder de forma direta pela agência e garantir a gestão da equipe e auxiliar todas as classes a garantir a missão da empresa”.
<b>Descrição Sumária:</b>	“Responder pela agência que na qual é gestor e demais atribuições essenciais”.
<b>Atribuições Essenciais:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A - Responder pela empresa e pelos colaboradores;</li><li>● B - Comercializar produtos e serviços financeiros;</li><li>● C - Planejar processos de operações bancária;</li><li>● D - Coordenar o desenvolvimento e a implantação de produtos, serviços e processos;</li><li>● E - Gerenciar pessoas;</li><li>● F - Traçar plano direto para áreas de créditos, produtos e comercialização.</li></ul>
<b>Formação/Conhecimento Específico:</b>	Formação em Administração ou Ciências Contábeis e Economia; aprovação na Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10); conhecimento no pacote OFFICE tendo aprovação no teste online do banco; preferível segundo idioma e nos primeiros 90 dias de estágio, realizar os treinamentos obrigatórios do respectivo cargo.
<b>Experiência:</b>	Mínimo de 5 anos de experiência no cargo (interna ou externa); além de possuir conhecimentos sobre o segmento especial, operações de caixa; coordenação e gerência geral.
<b>Superior Imediato:</b>	Gerente Regional (localizado na regional da agência, em Limeira – SP).
<b>Comportamentos necessários:</b>	Liderança, visão sistêmica; competência em gestão de pessoas; comprometimento, flexibilidade; entrega de resultados e sinergia; ética, probidade, zelo e confidencialidade nas informações.
<b>Outras informações:</b>	Não há.

Além do formulário de descrição dos cargos, foi realizada uma estrutura de classes de cargos, onde foi composta da seguinte forma:

**Tabela 6: Proposta do programa "Santander Carreiras" referente as classes de cargos da agência 0049 Santander São João da Boa Vista - SP. (Proposta realizada pela equipe do projeto).**

CLASSES DE CARGOS	
Classe	Cargo
1	Estagiário
2	Operador de Caixa
3	Agente Comercial
4	Gerente Pessoa Física
5	Coordenador
6	Gerente Van Gogh
7	Gerente Pessoa Jurídica
8	Gerente de Atendimento
9	Gerente Geral

Ilustrando, com uma visão sobre a hierarquia de upgrade de cargos, levando em consideração o posicionamento do Gerente Geral e de Atendimento sobre as avaliações de desempenho e resultado da matriz *ninebox* sobre o desenvolvimento do profissional e seu PDI já realizado, ficou estipulado o upgrade de classes da empresa, da seguinte forma:



Figura 13: Ilustração do programa "Santander Carreiras", para a representatividade de upgrade de classe da agência 0049 Santander São João da Boa Vista - SP. (Proposta realizada pela equipe do projeto).

De acordo com a figura 13, os upgrades de cargos são realizados da seguinte forma:

1. Cargo inicial classe 1 (Estagiário) podendo ter um upgrade para classe 2 (operador de caixa);
2. Classe 2 (Operador de caixa) podendo ter um upgrade de classe 3 (Agente Comercial) ou classe 4 (Gerente Pessoa Física);
3. Cargo classe 3 (Agente Comercial) ou classe 4 (Gerente Pessoa Física) podendo ter um upgrade de classe 5 (Coordenador) ou classe 6 (Gerente Pessoa Jurídica) ou classe 7 (Gerente Vangogh);
4. Cargo classe 5 (Coordenador), classe 6 (Gerente Van Gogh) e classe 7 (Gerente Pessoa Jurídica) podendo ter upgrade de classe 8 (Gerente de Atendimento);
5. Cargo classe 6 (Gerente Van Gogh) e classe 7 (Gerente Pessoa Jurídica), podendo ter upgrade de classe 9 (Gerente Geral) e;
6. O cargo de classe 8 (Gerente de Atendimento) podendo ter um upgrade de classe 9 (Gerente Geral).

Para que seja realizado o upgrade, há neste caso, pontos para sua realização,

como:

- ✓ Conforme pedido do próprio colaborador com aprovação preliminar da gerência ou superior imediato;
- ✓ Conforme a entrega de resultados e alcançado um período considerável para promoção, devidamente reavaliada (conforme alinhamento do superior imediato);
- ✓ Os colaboradores da agência deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela o Gerente que aplica as avaliações de desempenho mensal (Gerente Geral e Gerente de Atendimento). Levando em consideração as etapas da contratação interna da empresa (Item 3.5.2. PROCESSO DE CONTRATAÇÃO INTERNA);

Além destas considerações que são referidas aos superiores imediatos para análise da possibilidade upgrade de cargo, deverão ser levados em conta os critérios de avaliação de desempenho e comportamentos, todavia, ao analisar o plano de avaliação de desempenho para com os colaboradores da empresa, foi constatado que não há utilização de um formulário de avaliação de desempenho por parte do avaliador ao avaliado, sendo assim, foi elaborado um modelo de formulário para avaliação, levando em consideração os seguintes fatores de competências e desempenho do colaborador:

**Tabela 7: Perguntas realizadas para implantação do Formulário de Avaliação de Desempenho para o programa "Santander Carreiras". (Fonte: elaborado pela equipe).**

<b>1. COMPETÊNCIA (50 Pt's)</b>	
<b>FATORES DE COMPETÊNCIA</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>1.1. Produtividade sobre o cargo ocupado:</b> capacidade de atender às demandas com qualidade e em quantidade apropriada, considerando-se os fatores tempo, emprego de recursos materiais e/ou financeiros com planejamento e organização;	<p><b>a)</b> Executam as suas atividades de acordo com os padrões de qualidade aceitáveis</p> <p><b>b)</b> Realiza suas atividades dentro dos prazos estabelecidos</p> <p><b>c)</b> Realiza volume de trabalho condizente com a demanda, considerando os recursos disponibilizados</p>

	<p><b>d)</b> Realizam efetivamente as atribuições do cargo que ocupa</p> <p><b>e)</b> Utilizam com racionalidade os recursos (humanos/ materiais/ financeiros) colocados à sua disposição</p>
<p><b>1.2. Conhecimento de Métodos e Técnicas posição perante ao mercado (para todas as classes):</b> conhecimento, aprofundamento, atualização, senso crítico e proposição de mudanças dos métodos, técnicas e processos inerentes ao seu trabalho;</p>	<p><b>a)</b> Planeja e organiza horários para realização dos treinos e cursos obrigatórios para sua formação</p>
	<p><b>b)</b> Busca estar constantemente atualizado com as informações e assuntos atuais</p>
	<p><b>c)</b> Busca atualizar-se quanto aos métodos e técnicas a serem aplicados no desempenho de suas atribuições</p>
	<p><b>d)</b> Planeja e organiza as próprias atividades priorizando a execução das mais importantes</p>
	<p><b>e)</b> Executa regularmente seu trabalho, sem necessidade de orientação</p>
<p><b>2. DESEMPENHO (50 Pt's)</b></p>	
<p><b>FATORES DE DESEMPENHO</b></p>	<p><b>QUESTÕES</b></p>
<p><b>2.1. Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho (para todas as classes):</b> capacidade de trabalhar levando-se em conta a preservação dos relacionamentos, a colaboração com seus pares, a disseminação do senso de coletividade, a abertura aos debates e a capacidade de agregação;</p>	<p><b>a)</b> Desenvolve relacionamentos positivos com seus pares</p>
	<p><b>b)</b> Mostra-se colaborativo com seus pares, ajudando o grupo sempre que possível</p>
	<p><b>e)</b> É visto como alguém que traz boas contribuições ao grupo, sendo agregador</p>
<p><b>2.2. Disciplina, Disponibilidade e Pontualidade (para todas as classes):</b> envolvimento com as atividades pelas quais é responsável no sentido de facilitar e contribuir efetivamente para a resolução de problemas e para o alcance das metas da agência;</p>	<p><b>a)</b> Reconhece o seu papel para o cumprimento da missão do Banco</p>
	<p><b>b)</b> Busca retroalimentação, interessando-se pelo impacto/resultado do seu trabalho</p>
	<p><b>c)</b> Demonstra persistência diante de dificuldades inerentes aos processos de</p>

	trabalho
<b>2.3. Cumprimento das normas de procedimento e de conduta ao desempenho das atribuições do cargo (para todas as classes):</b> capacidade para observar e cumprir normas e regulamentos, bem como de manter um padrão de comportamento adequado à função.	a) Conhece e cumpre as normas e regras do Banco e de sua agência em exercício
	b) Trata com urbanidade e profissionalismo as pessoas no ambiente de trabalho
	c) Encaminha corretamente os assuntos que fogem do seu poder de decisão
	d) Mantém a apresentação pessoal de acordo com os padrões estabelecidos pelo Banco

Com estes pilares e indicadores (superou a expectativa (5 pt's); atendeu a expectativa (4 pt's); atendeu mais de 50% da expectativa (3 pt's); atendeu 50% ou menos da expectativa (2 pt's); não atendeu a expectativa (1 pt's)), segue o modelo de formulário de avaliação de desempenho apresentado para os gestores da agência 0049 São João da Boa Vista – SP (disponível em arquivo xlsx. - Excel):



**Formulário de Avaliação de Desempenho / Ag 0049 SJBV - SP**

Mês respectivo da Avaliação:

	<b>Agência / Cidade / Estado</b>
	<b>Nome completo do avaliado</b>
	<b>Cargo Efetivo</b>
	<b>Matrícula</b>
	<b>Nome da Chefia Imediata</b>
	<b>Cargo da Chefia Imediata</b>

**Observações:**

1. Para que o processo de avaliação de desempenho individual seja efetivo, solicitamos que o avaliador preencha os dados abaixo, proceda à avaliação de acordo com os 5 pilares e seus critérios abaixo especificados;
2. É de responsabilidade dos envolvidos no processo o cumprimento dos prazos determinados no cronograma, o acompanhamento da evolução do processo e, ao final, o registro e a ciência dos procedimentos.

**Indicadores:**

Superou a

expectativa (5); Atendeu a expectativa (4); Atendeu mais de 50% da expectativa (3); Atendeu 50% ou menos da expectativa (2); Não atendeu a expectativa (1).

**1. COMPETÊNCIA (50 Pt's)**

FATORES DE COMPETÊNCIA	QUESTITOS	PONTOS				
		1	2	3	4	5
1.1. <b>Produtividade sobre o cargo ocupado:</b> capacidade de atender às demandas com qualidade e em quantidade apropriada, considerando-se os fatores tempo, emprego de recursos materiais e/ou financeiros com planejamento e organização;	a) Executa as suas atividades de acordo com os padrões de qualidade aceitáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	b) Realiza suas atividades dentro dos prazos estabelecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	c) Realiza volume de trabalho condizente com a demanda, considerando os recursos disponibilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	d) Realiza efetivamente as atribuições do cargo que ocupa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	e) Utiliza com racionalidade os recursos (humanos/ materiais/ financeiros) colocados à sua disposição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.2. <b>Conhecimento de Métodos e Técnicas posição perante ao mercado (para todas as classes):</b> conhecimento, aprofundamento, atualização, senso crítico e proposição de mudanças dos métodos, técnicas e processos inerentes ao seu trabalho;	a) Planeja e organiza horários para realização dos treinos e cursos obrigatórios para sua formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	b) Busca estar constantemente atualizado com as informações e assuntos atuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	c) Busca atualizar-se quanto aos métodos e técnicas a serem aplicados no desempenho de suas atribuições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	d) Planeja e organiza as próprias atividades priorizando a execução das mais importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	e) Executa regularmente seu trabalho, sem necessidade de orientação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

<b>2. DESEMPENHO (50 Pt's)</b>						
FATORES DE COMPETÊNCIA	QUESITOS	PONTOS				
<b>2.1. Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho (para todas as classes):</b> capacidade de trabalhar levando-se em conta a preservação dos relacionamentos, a colaboração com seus pares, a disseminação do senso de coletividade, a abertura aos debates e a capacidade de agregação;	a) Desenvolve relacionamentos positivos com seus pares	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	b) Mostra-se colaborativo com seus pares, ajudando o grupo sempre que possível	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	e) É visto como alguém que traz boas contribuições ao grupo, sendo agregador	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
<b>2.2. Disciplina, Disponibilidade e Pontualidade (para todas as classes):</b> envolvimento com as atividades pelas quais é responsável no sentido de facilitar e contribuir efetivamente para a resolução de problemas e para o alcance das metas da agência;	a) Reconhece o seu papel para o cumprimento da missão do Banco	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	b) Busca retroalimentação, interessando-se pelo impacto/resultado do seu trabalho	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	c) Demonstra persistência diante de dificuldades inerentes aos processos de trabalho	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
<b>2.3. Cumprimento das normas de procedimento e de conduta ao desempenho das atribuições do cargo (para todas as classes):</b> capacidade para observar e cumprir normas e regulamentos, bem como de manter um padrão de comportamento adequado à função.	a) Conhece e cumpre as normas e regras do Santander e de sua agência	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	b) Trata com urbanidade e profissionalismo as pessoas no ambiente de trabalho	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	c) Encaminha corretamente os assuntos que fogem do seu poder de decisão	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
	d) Mantém a apresentação pessoal de acordo com os padrões estabelecidos pelo código do Banco	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input checked="" type="radio"/>
<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS - COMPETÊNCIA (PT's):</b>		<b>50</b>				
<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS - DESEMPENHO (PT's):</b>		<b>50</b>				
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS OBTIDOS (COMPETÊNCIA + DESEMPENHO) (PT's):</b>		<b>100</b>				
<b>Nome do avaliador responsável:</b>		<b>Matrícula:</b>				
_____		Local/Data: ___/___/___				
Assinatura/Carimbo						
<b>Ciência do Colaborador Avaliado</b>						
( ) Concordo com a avaliação	_____					Local/Data: ___/___/___
( ) Discordo da avaliação	Assinatura					Local/Data: ___/___/___

**Figura 14: Ilustração do formulário de Avaliação de Desempenho para o programa "Santander Carreiras". (Proposta realizada pela equipe do projeto).**

Com as informações referentes às avaliações de desempenho realizadas sobre os colaboradores, paralelo a isso, a equipe adotou na proposta a aplicabilidade conjunta da *matriz ninebox* com a finalidade dos superiores terem um posicionamento mais claro sobre o desenvolvimento interno da carreira de cada colaborador e tendo ações mais assertivas sobre as ações que terão sobre a vida profissional de cada um na agência.

Desta forma, para aplicabilidade do formulário e da matriz nine box, foi realizado a avaliação de um dos colaboradores da empresa com as devidas ferramentas, onde obtivemos os seguintes resultados da avaliação de desempenho:

						
<b>Formulário de Avaliação de Desempenho / Ag 0049 SJBV - SP</b>						
Mês respectivo da Avaliação: 10 / 2017						
<b>0049 / SJBV / SP</b>	<b>Agência / Cidade / Estado</b>					
<b>A. Costa</b>	<b>Nome completo do avaliado</b>					
<b>Estagiário J6</b>	<b>Cargo Efetivo</b>					
<b>E709602</b>	<b>Matrícula</b>					
<b>Barticoli N.</b>	<b>Nome da Chefia Imediata</b>					
<b>Gerente de Atendimento</b>	<b>Cargo da Chefia Imediata</b>					
<b>Observações:</b>						
1. Para que o processo de avaliação de desempenho individual seja efetivo, solicitamos que o avaliador preencha os dados abaixo, proceda à avaliação de acordo com os 5 pilares e seus critérios abaixo especificados;						
2. É de responsabilidade dos envolvidos no processo o cumprimento dos prazos determinados no cronograma, o acompanhamento da evolução do processo e, ao final, o registro e a ciência dos procedimentos.						
<b>Indicadores:</b>	Superou a expectativa (5); Atendeu a expectativa (4); Atendeu mais de 50% da expectativa (3); Atendeu 50% ou menos da expectativa (2); Não atendeu a expectativa (1).					
<b>1. COMPETÊNCIA (50 Pt's)</b>						
FATORES DE COMPETÊNCIA	QUESTOS	PONTOS				
1.1. <b>Produtividade sobre o cargo ocupado:</b> capacidade de atender às demandas com qualidade e em quantidade apropriada, considerando-se os fatores tempo, emprego de recursos materiais e/ou financeiros com planejamento e organização;	a) Executa as suas atividades de acordo com os padrões de qualidade aceitáveis	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input checked="" type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
	b) Realiza suas atividades dentro dos prazos estabelecidos	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input checked="" type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
	c) Realiza volume de trabalho condizente com a demanda, considerando os recursos disponibilizados	1 <input type="radio"/>	2 <input checked="" type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
	d) Realiza efetivamente as atribuições do cargo que ocupa	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input checked="" type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
	e) Utiliza com racionalidade os recursos (humanos/ materiais/ financeiros) colocados à sua disposição	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input checked="" type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

<b>1.2. Conhecimento de Métodos e Técnicas posição perante ao mercado (para todas as classes):</b> conhecimento, aprofundamento, atualização, senso crítico e proposição de mudanças dos métodos, técnicas e processos inerentes ao seu trabalho;	a) Planeja e organiza horários para realização dos treinos e cursos obrigatórios para sua formação	1	2	3	4	5
	b) Busca estar constantemente atualizado com as informações e assuntos atuais	1	2	3	4	5
	c) Busca atualizar-se quanto aos métodos e técnicas a serem aplicados no desempenho de suas atribuições	1	2	3	4	5
	d) Planeja e organiza as próprias atividades priorizando a execução das mais importantes	1	2	3	4	5
	e) Executa regularmente seu trabalho, sem necessidade de orientação	1	2	3	4	5
<b>2. DESEMPENHO (50 Pt's)</b>						
<b>FATORES DE COMPETÊNCIA</b>	<b>QUESITOS</b>	<b>PONTOS</b>				
<b>2.1. Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho (para todas as classes):</b> capacidade de trabalhar levando-se em conta a preservação dos relacionamentos, a colaboração com seus pares, a disseminação do senso de coletividade, a abertura aos debates e a capacidade de agregação;	a) Desenvolve relacionamentos positivos com seus pares	1	2	3	4	5
	b) Mostra-se colaborativo com seus pares, ajudando o grupo sempre que possível	1	2	3	4	5
	c) É visto como alguém que traz boas contribuições ao grupo, sendo agregador	1	2	3	4	5
<b>2.2. Disciplina, Disponibilidade e Pontualidade (para todas as classes):</b> envolvimento com as atividades pelas quais é responsável no sentido de facilitar e contribuir efetivamente para a resolução de problemas e para o alcance das metas da agência;	a) Reconhece o seu papel para o cumprimento da missão do Banco	1	2	3	4	5
	b) Busca retroalimentação, interessando-se pelo impacto/resultado do seu trabalho	1	2	3	4	5
	c) Demonstra persistência diante de dificuldades inerentes aos processos de trabalho	1	2	3	4	5
<b>2.3. Cumprimento das normas de procedimento e de conduta ao desempenho das atribuições do cargo (para todas as classes):</b> capacidade para observar e cumprir normas e regulamentos, bem como de manter um padrão de comportamento adequado à função.	a) Conhece e cumpre as normas e regras do Santander e de sua agência	1	2	3	4	5
	b) Trata com urbanidade e profissionalismo as pessoas no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
	c) Encaminha corretamente os assuntos que fogem do seu poder de decisão	1	2	3	4	5
	d) Mantém a apresentação pessoal de acordo com os padrões estabelecidos pelo código de ética do Banco	1	2	3	4	5
<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS - COMPETÊNCIA (PT's):</b>		<b>25</b>				
<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS - DESEMPENHO (PT's):</b>		<b>33</b>				
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS OBTIDOS (COMPETÊNCIA + DESEMPENHO) (PT's):</b>		<b>58</b>				
Nome do avaliador responsável: M. Perissoto.		Matrícula: 806999				
_____		Local/Data: 03 / 11 /2017				
Assinatura/Carimbo						
<b>Ciência do Colaborador Avaliado</b>						
( X ) Concordo com a avaliação	_____					Local/Data: 03/11/2017
( ) Discordo da avaliação	Assinatura					

Figura 15: Aplicação do formulário de Avaliação de Desempenho do programa "Santander

Carreiras", sobre um colaborador da agência em estudo. (aplicação realizada pelo Gerente Geral da empresa, juntamente com um do membro da equipe do projeto).

Logo, foi mensurado o resultado da avaliação na matriz nine box, elaborada e classificada da seguinte forma:



**Figura 16: Modelo da Matriz Nine Box utilizada pela equipe para elaboração do programa "Santander Carreiras". (Fonte: Leandro Rizzio. Disponível em: <<https://impulse.net.br/nine-box-matriz/#>>. Acesso em 02/11/2017.**

Com o resultado da avaliação, o colaborador avaliado teve o seguinte posicionamento na matriz:



**Figura 17: Resultado da aplicação da Matriz Nine Box sobre o colaborador avaliado pelo gestor da empresa é utilizado pela equipe para elaboração do programa "Santander Carreiras".**

Referentes aos resultados têm uma avaliação de competência em 25 pontos (0 a 50 pontos) e desempenho de 33 pontos (0 a 50 pontos), totalizando 58 pontos na avaliação podendo chegar a um total de 100 pontos. Assim, na matriz, o colaborador se encontra em uma “zona de competência média esperada”, onde há a viabilidade dos gestores imediatos discutirem tomar ações sobre este resultado onde consta a importância de investir em seu potencial, para melhora de desempenho e para crescimento na função atual.

Realizado a descrição dos cargos, classificação de classes entre os nove cargos com seus respectivos upgrades de classes e a formalização de uma avaliação de desempenho em paralelo a matriz nine box; já é possível visualizar de forma clara neste programa uma estrutura de plano de cargo e carreira para o colaborador da empresa. Além disso, a equipe alinhou como proposta para plano de salário o desenvolvimento de quatro níveis salariais, porém a equipe constatou juntamente com o respectivo docente

da unidade de estudo a inviabilidade de uma estrutura salarial de níveis, pois o upgrade de uma classe para outra não ocorre o mesmo com ao salário, há uma diferença considerável, sendo assim, a equipe constatou a não possibilidade da aplicação de uma estrutura salarial através de níveis, excluindo do programa desenvolvido pela equipe. Conforme segue o exemplo abaixo:

**Tabela 8: Proposta de Estruturação salarial em níveis da agência 0049 Santander São João da Boa Vista - SP. (Proposta realizada pela equipe do projeto, porém não aplicável).**

Classe	Estrutura salarial - Níveis				Diferença salarial (Do nível 1 ao 4)
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	
1	R\$ 2.134,00	R\$ 2.219,36	R\$ 2.308,13	R\$ 2.400,46	R\$ 266,46
2	R\$ 4.589,00	R\$ 4.772,56	R\$ 4.963,46	R\$ 5.162,00	R\$ 573,00
3	R\$ 4.955,00	R\$ 5.153,20	R\$ 5.359,33	R\$ 5.573,70	R\$ 618,70
4	R\$ 5.500,00	R\$ 5.720,00	R\$ 5.948,80	R\$ 6.186,75	R\$ 686,75
5	R\$ 7.575,00	R\$ 7.878,00	R\$ 8.193,12	R\$ 8.520,84	R\$ 945,84
6	R\$ 7.617,00	R\$ 7.921,68	R\$ 8.238,55	R\$ 8.568,09	R\$ 951,09
7	R\$ 9.823,00	R\$ 10.215,92	R\$ 10.624,56	R\$ 11.049,54	R\$ 1.226,54
8	R\$ 12.118,00	R\$ 12.602,72	R\$ 13.106,83	R\$ 13.631,10	R\$ 1.513,10
9	R\$ 14.884,00	R\$ 15.479,36	R\$ 16.098,53	R\$ 16.742,48	R\$ 1.858,48

Se houvesse a possibilidade de aplicação, seriam estipulados alguns critérios como:

- ✓ Seria definido conforme o tipo de cargo e qualificações do novo profissional contratado, conforme o alinhamento do Superior imediato;
- ✓ No caso em que o colaborador tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do funcionário será reajustado para o nível previamente acertado na contratação, sugestão de ser iniciado no nível 1;
- ✓ Seria computado para upgrade de nível, período de experiência; promoções; upgrade de cargo; ajustes de mercado e possível reclassificação do cargo, conforme pedido do RH regional da agência;

Seguindo esta proposta e conforme o tempo de sua aplicabilidade, será estruturado, além do plano de carreira da empresa, um plano de carreira, cargos e salários aplicável e viável para empresa Santander S.A. para um agência de porte “B”, como exemplo e utilizado para desenvolver a prática deste projeto, a agência 0049 de São João da Boa Vista – SP. Em relação aos recursos necessários, a equipe acredita na viabilidade do programa com os recursos já disponíveis pela empresa, pois a empresa possui total suporte (seja com tecnologia, profissionais capacitados e recursos em investimentos) para sua implantação; acreditamos que já exista a estrutura, apenas seja necessário lapidá-la (considerações da equipe).

A validação desta proposta será registrada no item 4 (RESULTADO) deste projeto.

### **3.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Com o objetivo de caracterizar a excelência e a necessidade dos processos de treinamento e desenvolvimento bem executados, no decorrer deste conteúdo, será contextualizado o passo a passo destes processos e também o funcionamento dos mesmos dentro da agência 0049 em estudo.

#### **3.3.1 NECESSIDADE DO TREINAMENTO E SEUS RESULTADOS**

Os treinamentos constituem parte da cadeia dos recursos humanos, vinda desde os processos de seleção até o desligamento, neste sentido os processos de treinamento existem para garantir a excelência de resultados para as empresas a fim de construir uma base de colaboradores sólida agregando valores em todos os ambientes envolvidos desde os gerentes de grande porte, até os menores cargos dentro das organizações. Após

artigos consultados no link [portaleducacao.com.br](http://portaleducacao.com.br) apurou – se que nos dias atuais as organizações têm a necessidade de estimular os profissionais para um conhecimento pleno, afins de trabalhar os pontos negativos e positivos, pessoais e profissionais dos colaboradores buscando a melhora desses aspectos.

O portal também evidenciou que o T&D tem papel de preparar os indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, de acordo com cada cargo ocupado, trabalhando competências que impactam positivamente na produção de resultados.

No T&D são promovidos treinamentos, a fim de mudar conceitos e habilidades adquiridos durante a vida dos envolvidos, usando diversos métodos com base em recompensas, sejam elas promoções, gratificações ou efeitos positivos que colaboram com a motivação dos funcionários das organizações. Dessa maneira, colaboradores motivados geram resultados pessoais que posteriormente afetam positivamente os hábitos das organizações.

Somente promover treinamento não traz os resultados definidos, para tal feito. É preciso entender as necessidades destes comparando com os resultados das organizações. Tudo isto através de avaliações de desempenho e também desenvolvimento das empresas. Posteriormente a estes processos, existe a necessidade em montar uma base de treinamentos completa levantando todas as necessidades, respeitando as condições para aplicar, seguindo um cronograma que não afete negativamente as organizações, sendo, também, que depois dos treinamentos deve haver acompanhamentos dos resultados com atividades de reciclagem a fim de solidificar os resultados.

### **3.3.2 MÉTODOS DE T&D NO BANCO SANTANDER**

O grupo Santander lida com a questão do T&D de maneira bem organizada e moderna, tendo em vista que todo colaborador da empresa possui acesso a uma plataforma em EaD para resoluções de conteúdos relacionados com o banco e também, um sistema chamado de Academia Santander. Para desenvolver a síntese dos conteúdos

abaixo utilizamos informações da Academia Santander online e também por meio de entrevistas com os colaboradores da agência 0049.

Neste sistema, o colaborador tem acesso a diversos cursos objetivos conforme as necessidades do Santander, cuja apresentação aos colaboradores é executada de acordo com os cargos específicos, isto é, conforme a necessidade de cada cargo a uma exigência de certificações específica online. Sendo assim, cada colaborador consulta os cursos que precisa concluir na academia. O sistema é bem dinâmico e evidencia as novas tendências em treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois suas ferramentas possibilitam o treinamento em pequenas doses de conhecimentos através de vídeos e informações que posteriormente geram um percentual de conclusão de cada curso. Sendo assim, o colaborador aprende no seu tempo. Os cursos e qualificações oferecidos no portal, lidam com diversos assuntos relacionados à realidade do banco, desde a história da empresa, passando por seus costumes, formas de atendimento, conhecimentos na área do direito, finanças, atendimento, gestão pessoas etc.

Dentro da carreira de um bancário, há necessidades de se obter certificados específicos na área, tais como as certificações ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais). Estes cursos são exigidos pela empresa no decorrer da carreira do colaborador, mas não são oferecidos pelo Santander, pois estas qualificações devem ser feitas com entidades oficiais relacionadas a elas.

Nem todos os treinamentos do banco são feitos pelo portal na internet, como por exemplo treinamentos de brigada de incêndio que são fornecidos por empresas terceiras, e treinamentos de segurança que são feitos pelos gerentes regionais. Em algumas situações os colaboradores a nível de gerência são convidados a participarem de congressos como forma de treinamento nos assuntos bancários e posteriormente ficam responsáveis de repassar as informações aos colaboradores de menor hierarquia.

Para melhor síntese e esclarecimentos sobre o funcionamento dos treinamentos online, abaixo serão demonstrados por meios de figuras o passo a passo da Academia Santander:

1º Acessar a página do portal RH externo, com CPF e senha de acesso; conforme segue a imagem:

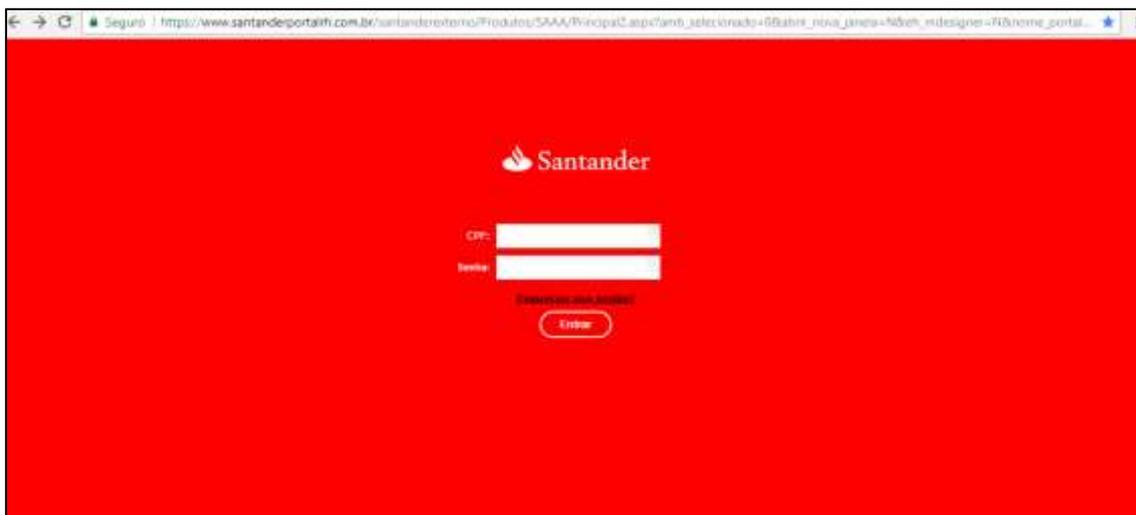


Figura 18: Login no portal Santander.(Fonte/ Link: <  
[https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/Produtos/SAAA/Principal2.aspx?amb\\_seleccionado=0&abrir\\_nova\\_janela=N&eh\\_mdesigner=N&nome\\_portal=2B7A39455542797274514B6F337443777471534A42746976356C6C7138546F43>](https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/Produtos/SAAA/Principal2.aspx?amb_seleccionado=0&abrir_nova_janela=N&eh_mdesigner=N&nome_portal=2B7A39455542797274514B6F337443777471534A42746976356C6C7138546F43>)).>

2º: Na página do portal RH o treinando deve clicar em desenvolvimento e posteriormente clicar em Academia Santander, conforme a imagem:

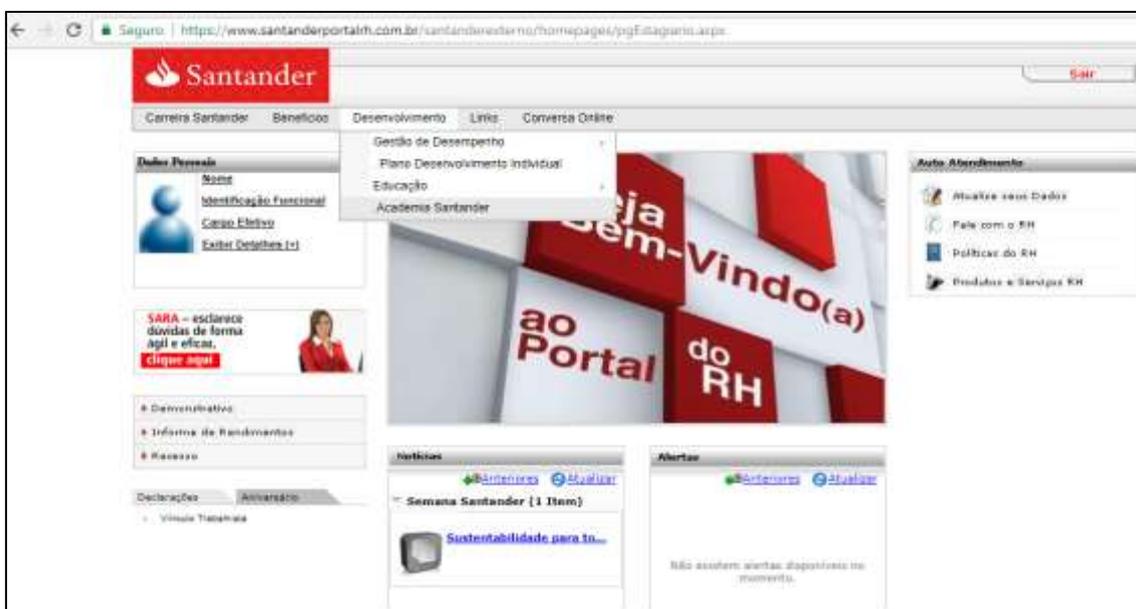


Figura 19: Portal RH Academia Santander. (Fonte/ Link:  
<https://www.santanderportalrh.com.br/santanderexterno/homepages/pgEstagiario.aspx>).

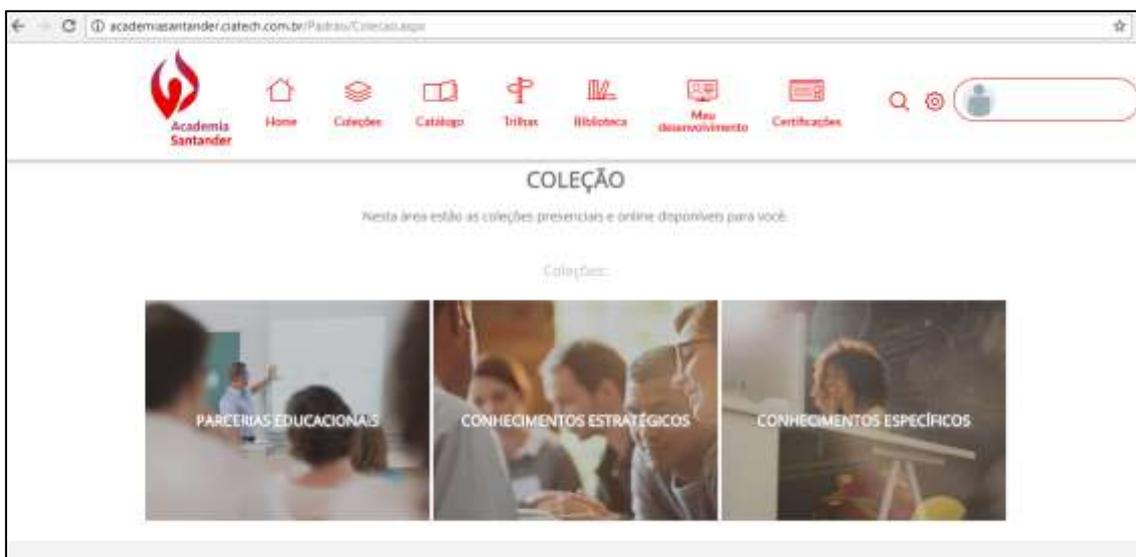
3º Nesta terceira etapa, o treinando encontra a página home, onde tem acesso a todo o conteúdo em EaD do banco, sendo este diversas páginas, coleções, catálogos, trilhas, biblioteca, meu desenvolvimento e certificações conforme a imagem abaixo:



**Figura 20: Academia Santander Home. (Fonte/ Link: <http://academiasantander.ciatech.com.br/Default.aspx>).**

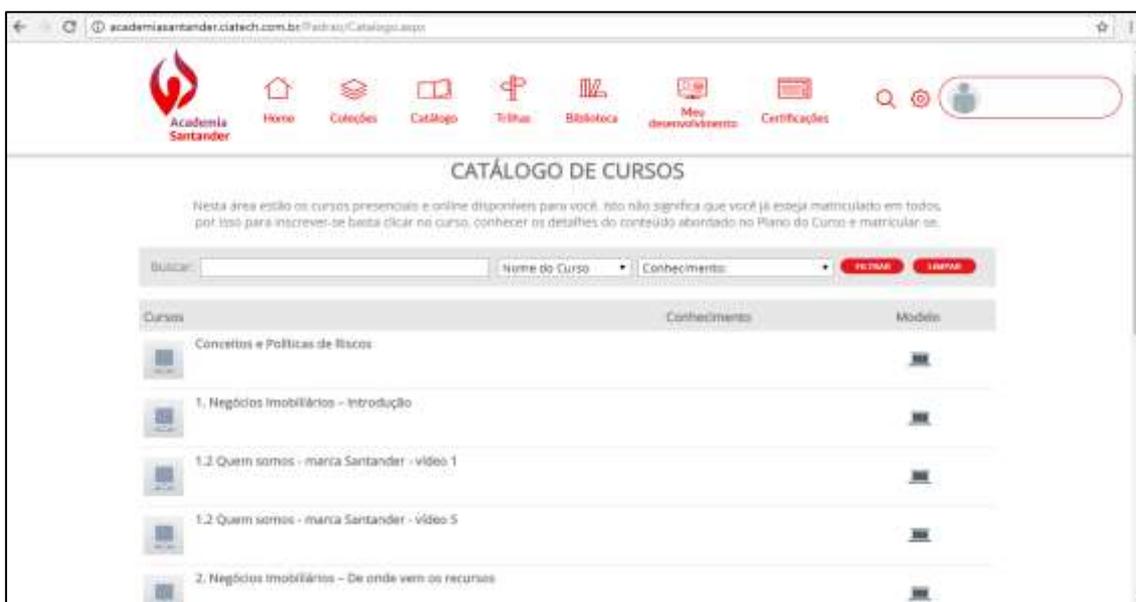
4º Na página coleção o treinando vai encontrar informações básicas sobre a instituição financeira Banco Santander, sendo conhecimentos estratégicos, específico e outras parcerias.

Vejam os, segue abaixo:



**Figura 21: Academia Santander Coleção.** (Fonte/ Link: < <http://academiasantander.ciatech.com.br/Padrao/Colecao.aspx> >).

5º Página “catálogo”, neste ambiente o treinando encontra todos os cursos fornecidos em EAD pelo Santander em diversas áreas, sendo elas financeiras, políticas, sociais, direito etc. Segue imagem abaixo:



**Figura 22: Academia Santander Catálogo de Cursos.** (Fonte/ Link: < <http://academiasantander.ciatech.com.br/Padrao/Catalogo.aspx> >).

6º Nesta sexta etapa verificamos como os cursos são direcionados de forma específica para cada cargo e hierarquia da instituição, seguindo exemplo da figura abaixo demonstrando a realidade de um cargo de estagiário:

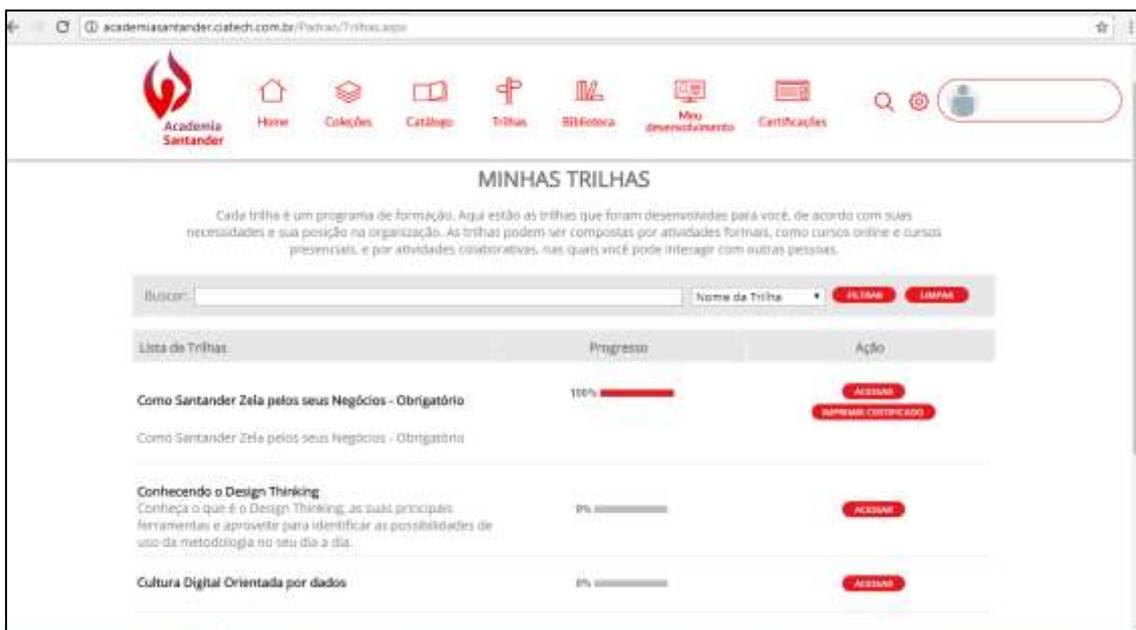


Figura 23: Academia Santander Minhas Trilhas.

(Fonte/ Link: <<http://academiasantander.ciatech.com.br/Padrao/Trilhas.aspx>>).

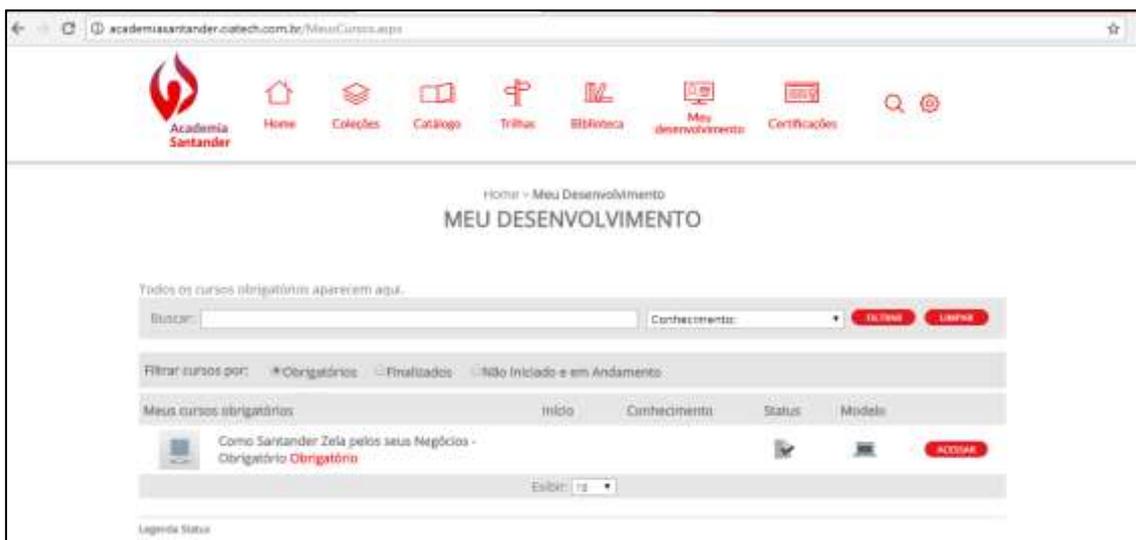
7º Neste ambiente o treinando encontra a biblioteca digital, um acervo contendo livros e informações referentes aos conteúdos lecionados no EAD conforme figura abaixo:



Figura 24: Academia Santander Biblioteca Digital. (Fonte/ Link:

<<http://academiasantander.ciatech.com.br/Padrao/BibliotecaDigital.aspx>>).

8º Nesta oitava etapa o treinando verifica o seu desenvolvimento perante suas atividades no portal, cuja distribuição pode ser filtrada por cursos obrigatórios, finalizados, não iniciados ou em andamento conforme a figura abaixo:



**Figura 25: Academia Santander Meu Desenvolvimento. (Fonte/ Link: <<http://academiasantander.ciatech.com.br/MeusCursos.aspx>>).**

9º Na nona e última página dentro do portal Academia Santander, os colaboradores passando por treinamento têm acesso a suas certificações no portal ou certificações feitas por entidades oficiais reconhecidas, seguindo a figura abaixo:



**Figura 26: Academia Santander Certificações.**

(Fonte/ Link: <<http://academiasantander.ciatech.com.br/Padrao/PainelCertificacao.aspx>>).

### **3.3.3. MATRIZ DE TREINAMENTO**

Depois da síntese em relação à forma de treinamento da empresa, verificamos que a mesma avalia e verifica os processos de treinamentos com o uso do sistema de RH quando se refere à agência regional. Porém, na realidade de cada agência, a gerência fica responsável de acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, através da chamada matriz de treinamento. Trata-se de uma planilha onde são descritos os diversos cursos existentes na realidade do Santander, contendo os obrigatórios e também os não obrigatórios, neste arquivo ficam contidos também as informações de cada colaborador, como nome, registro, cargo e possíveis atribuições.

Durante os processos de entrevistas com os bancários da agência 0049 em questão, nossa equipe construiu uma planilha de matriz de treinamento. Neste arquivo estão contidos os nomes, cargos, áreas atuantes e os cursos com legenda:

Verde para concluídos e branco para não concluídos e amarelo para andamento, seguindo a tabela abaixo podemos entender o funcionamento, cujo objetivo é verificar como os funcionários estão no processo conclusão de cursos para entender e posicionar para cada situação de T&D.

Tabela 9: Matriz de treinamento. (Fonte: Elaborado pela equipe através de uma pesquisa realizada com os funcionários da agência 0049 Santander – São João da Boa Vista - SP).

		<b>MATRIZ DE TREINAMENTOS</b>													<b>AG 0049</b>							
	CARGO	G-GERAL	G-P F	G-P F	G-P F	G-P J	G-P J	G- AT	G-V GOGH	G-V GOGH	G-V GOGH	G-V GOGH	CAIXA	CAIXA	CAIXA	COORDE	COORDE	AG-COMER.	ESTAGIÁRIO			
	NÍVEL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	GERENCIAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAL			
NOMES		Marilene P.	Leandro B.	Kamila R.	Gabriela F.	Daniela G.	Rogério H.	Antonio B.	Lais D.	Michele L.	Francisco M.	Felipe L.	Luiz G.	Ana C.	Heloise G.	Leandro T.	Ana P.	Nathani I.	Aldrey C.			
<b>GENÉRICA/GERENCIAL/ESPECÍFICO - ACADEMIA SANTANDER</b>	<b>OBRIGATÓRIOS</b>	(Anbima) - CPA 10																				
		Curso Gestão de Negócios																				
		Prevenção Lavagem de Dinheiro																				
		Treinamento Produtos																				
		(Anbima) - CPA 20																				
		Certificação C.E.A.																				
		Conceitos e Políticas de Riscos																				
		Negócios Imobiliários																				
		Ações																				
		Aspectos trabalhistas das agências																				
		Assédio Moral																				
		Atendimento digital																				
		Auto compara - Seguro automóvel																				
		Auto desenvolviment o Profissional																				
	Avaliação de conhecimento - COE																					





### **3.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliação de desempenho é uma das principais ferramentas de auxílio do setor de recursos humanos da empresa. Seu objetivo é analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores. Segundo Chiavenato (2009, p.108), “avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente”. É um meio que permite localizar e solucionar problemas de adequação de cargo e problemas de desempenho, melhorando a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Este processo pode ser realizado durante um período de tempo determinado, para analisar o comportamento do colaborador, seu conhecimento técnico, sua postura em relação à equipe etc. O resultado da avaliação de desempenho, vinculado com outras informações da empresa, auxilia os gestores para tomar decisões como aumento de salários, práticas de bonificação, necessidade de treinamento e até mesmo demissões.

#### **3.4.1 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

De acordo com Chiavenato (2009, p. 118-119) “a avaliação de desempenho, a partir do momento que é bem planejada, coordenada e desenvolvida, traz inúmeros benefícios de curto, médio e longo prazo tanto para o gestor, como também para o indivíduo analisado e a organização.”

Para o gestor os benefícios, são a possibilidade de avaliar o desempenho e o comportamento de seus colaboradores, tendo como base um sistema de mediação capaz de avaliar igualmente cada indivíduo, conseguir propor melhorias no desempenho de seus funcionários e também realizar comunicação direta com sua equipe, transmitindo para eles o objetivo da avaliação de desempenho, de forma que eles compreendam por meio do sistema como está seu desempenho e como poderá ser melhorado.

Os benefícios para o indivíduo são a oportunidade de compreensão do sistema de avaliação da empresa e os princípios de comportamento e desempenho que a empresa valoriza; identificar, através da avaliação, seus pontos fortes e fracos e conhecer as expectativas que o seu gestor espera de seu desempenho, informar-se das possíveis providências tomadas pelo seu gestor para melhora de seu desempenho como treinamentos, cursos de profissionalização, etc, e também se informar das melhorias que ele mesmo deverá realizar em seu comportamento por conta própria, como autocorreção, melhor execução em suas atividades, etc.; e principalmente compreender a importância de realizar a autoavaliação e autocrítica para o seu desenvolvimento.

Para a organização os benefícios são a possibilidade de avaliar a contribuição de cada colaborador da empresa no curto, médio e longo prazo, identificar pessoas que necessitam de aperfeiçoamento em determinadas atividades ou áreas, e a possibilidade de selecionar pessoas com condições de promoções ou transferências, esclarecer para os funcionários a política utilizada pelo recursos humanos para oferecer promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional, de forma, que motive e estimule seus colaboradores e melhore o relacionamento da empresa.

### **3.4.2 FORMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é utilizada para analisar o desempenho dos colaboradores de uma empresa, desta forma, o ideal é que cada empresa realize uma análise para saber qual o tipo de avaliação que será mais indicado. Sendo assim, os métodos de avaliação variam de uma empresa para outra, pois cada uma utiliza o método que supre seus determinados objetivos. Para melhor esclarecimento seguem abaixo alguns tipos de avaliação de desempenho.

### **3.4.2.1 AUTOAVALIAÇÃO**

A autoavaliação é o sistema de avaliação em que cada profissional avalia seu próprio desempenho. Realizar a autoavaliação é um dos principais fatores que contribui para o crescimento pessoal e profissional, já que é mais fácil melhorar o comportamento quando o indivíduo compreende para qual de suas práticas há necessidade de mudança. Geralmente, a aplicação do sistema é bem simples: o indivíduo é convidado a analisar seu desempenho ao exercer suas atividades, analisando, também, como seu desempenho influencia na organização, e o resultado é dialogado com o supervisor imediato.

As vantagens desse tipo de avaliação, são a oportunidade que o colaborador possui de participar ativamente no processo de avaliação e conseguir concluir o resultado final; o melhor esclarecimento entre as partes; maior facilidade para transmitir o feedback e a orientação do avaliador; manter a mesma percepção dos fatos e, se necessário, ajustar as habilidades do colaborador; e a oportunidade do avaliado buscar esclarecimentos e dar sugestões.

Mesmo com todas essas vantagens, não são todas as pessoas capazes de realizar a autoavaliação. Este método necessita de maturidade do profissional para conseguir e aceitar em quais atividades possui maior habilidade. O avaliador deve ficar atento se há dificuldade no avaliado em realizar seu autoconhecimento.

### **3.4.2.2 AVALIAÇÃO DIRETA OU 90 GRAUS**

Neste sistema é o gestor que realiza a avaliação do colaborador. Sua responsabilidade é analisar o desempenho dos colaboradores e comunicar os resultados. Para isso, ele deve ser capacitado pela área de Recursos Humanos.

Para obter o êxito neste sistema, é fundamental que o superior imediato esteja atento em alguns itens. Primeiramente, esclarecer os indicadores de desempenho ou competências previstos em cada função e repassar para conhecimento da equipe;

Segundo, realizar a avaliação com base em fatos e dados, ou seja, livre de opiniões pessoais. Pois, o processo de avaliação de desempenho deve ocorrer da forma mais neutra possível.

### **3.4.2.3 AVALIAÇÃO CONJUNTA OU 180 GRAUS**

Este sistema de avaliação é o mais tradicional realizado por empresas, sendo este, produzido em conjunto entre o avaliador e o avaliado, ou seja, a avaliação é analisada e discutida pelas duas partes. Para obter êxito neste modelo é necessário que a empresa tenha uma cultura de avaliação amadurecida e também uma boa relação entre líderes e colaboradores. Este sistema possui vários benefícios como transparência, clareza e objetividade no relacionamento interpessoal, e também a possibilidade de o gestor ter o retorno de como realiza suas atividades de lideranças.

### **3.4.2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS**

Neste método a avaliação é realizada por todos aqueles que possuem algum contato com o avaliado em questão, como seu líder, seus colegas, fornecedores e clientes. O benefício desta avaliação é um equilíbrio no resultado final, já que tem a oportunidade de vários pontos de vistas. A eficiência deste sistema, faz com que ele seja utilizado com cada vez mais frequência, por obter diversas análises reais do colaborador avaliado, resultando em maior produtividade.

### **3.4.2.5 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS**

A avaliação por objetivos surgiu aproximadamente na década de 50, nos Estados

Unidos. Neste modelo de avaliação, a própria equipe é responsável pela definição dos objetivos e metas, e também é responsável por avaliar o desempenho dos participantes e por realizar as mudanças necessárias para a melhora da organização.

Um dos métodos necessários para utilizar esse tipo de avaliação, é motivação diária dos colaboradores, já que o intuito é avaliar a contribuição e os benefícios que o colaborador gera para empresa. Outros métodos válidos é realizar reuniões, para dialogar as metas e prazos; realizar treinamentos para qualificar os colaboradores; disponibilizar oportunidades, para que o colaborador sinta liberdade para demonstrar suas habilidades; desenvolver desafios, para que sejam instigados com algo novo.

### **3.4.2.6 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Este modelo de avaliação, analisa as competências do avaliado, definindo assim, as principais competências necessárias para exercer cada tipo dos variados cargos. O objetivo deste método é determinar indicadores para os colaboradores de acordo com as competências pré-definidas para cada cargo. Há duas formas de avaliar os colaboradores neste tipo de avaliação, pelas competências comportamentais e pelas competências técnicas, abaixo seguem, detalhadamente, as duas opções de avaliação dentro deste modelo.

#### **3.4.2.6.1 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

As competências técnicas, são os conhecimentos adquiridos no decorrer da trajetória de aprendizagem de um colaborador, são obtidas por meio da educação formal, como graduações, treinamentos, congressos e cursos de habilitação, juntamente com a experiência do colaborador adquirida em sua vida profissional. Para que o

colaborador obtenha êxito em determinada função, as competências técnicas exigidas para o cargo deverão ser compatíveis com as suas competências.

### **3.4.2.6.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

As competências comportamentais, é adquirida a partir do autoconhecimento do colaborador, no qual compreende suas habilidades e possui a capacidade de identificar pontos de melhorias e possíveis mudanças.

De acordo com o estudo realizado pelo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), e publicado pelo site G1, para se tornar um profissional eficaz, é necessário desenvolver por completo tanto as competências técnicas como as comportamentais. Analisando o mercado, independente a área de atuação, é notável a existência de competências comportamentais essenciais para o sucesso na carreira de um profissional. Dessa forma, o IBC definiu as principais competências para ser desenvolvidas. Entre elas foram definidas como competências fundamentais: A habilidade de liderar, a automotivação, trabalho em equipe, criatividade, comunicação efetiva, capacidade de negociação, adaptabilidade, busca por conhecimentos, bom humor e relacionamento interpessoal.

Outro estudo interessante foi desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial, e publicado pelo site Dom Interativo, no qual descreve as competências mais valorizadas pelas empresas até o ano de 2020. O estudo analisa as mudanças demográficas, geopolíticas e socioeconômicas que irão ocorrer nos próximos anos, analisando também os impactos que essas mudanças irão causar no mercado. Entre as competências valorizadas se encontram resolução de problemas complexo pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, capacidade de julgamento e de tomada de decisão, orientação para servir, negociação e flexibilidade cognitiva.

### **3.4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A.**

A avaliação de desempenho na agência do Santander 0049, São João da Boa Vista – SP é realizada por meio da avaliação de competências, sendo transmitidas para os colaboradores através de Feedbacks, no qual é realizado uma vez a cada dois meses ou até uma vez por mês, dependendo da demanda de atividades mensais da agência. A avaliação é realizada pelo Gerente Geral, que analisa o comportamento do colaborador, utilizando de um formulário de perguntas que transmite para o colaborador a oportunidade contar como foi o mês de trabalho na agência, como os principais problemas foram solucionados, quais foram os pontos fortes do mês, que atitudes serão necessárias para melhorar a produção, o desempenho do colaborador e o relacionamento entre a equipe, se houve alguma situação vivenciada que gerou desconforto e como o Gerente Geral pode ajudar para harmonizar a situação, e também disponibiliza para o colaborador a liberdade de sugerir alguma melhoria para agência. O Gerente Geral também utiliza no momento da avaliação de desempenho, o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI), sendo este um formulário individual disponibilizado para todos os colaboradores da empresa. O PDI consta os principais interesses do colaborador como a área de interesse, se possui interesse em carreira nacional ou internacional, especificando também os interesses pessoais, interesses de carreiras e as oportunidades de desenvolvimento. É importante citar que este formulário pode ser modificado conforme o desenvolvimento na carreira do colaborador e suas mudanças de interesses.

Neste sentido, a equipe do projeto analisou a falta de um programa de avaliação de desempenho mais formalizado por parte do avaliador para melhora de desempenho do avaliado. Assim, no tópico 3.2.4. PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA SANTANDER BRASIL S.A., é descrito detalhadamente um formulário de avaliação de desempenho e competências que a equipe sugeriu para serem alinhadas e exigidas para avaliação de todas as classes. Neste formulário, foi estabelecido diversas competências específicas o desenvolvimento individual do colaborador, lembrando que são nove classes, conforme a tabela Classes e Cargos, distribuídas respectivamente nas funções de Estagiário, Operador de Caixa,

Agente Comercial, Gerente Pessoa Física, Gerente Van Gogh, Gerente Pessoa Jurídica, Coordenador, Gerente de Atendimento e Gerente Geral. No formulário as competências e desempenhos são classificados de acordo com o alinhamento da equipe sobre a necessidade analisada, onde foi classificada uma pontuação de 0 a 50 pontos para avaliação de competências e de 0 a 50 pontos para avaliação de desempenho, totalizando 100 pontos.

Através do diálogo realizado com os colaboradores da agência Santander, é constatada a importância do Feedback para empresa e a contribuição positiva para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, no qual auxilia também no processo de identificação de treinamentos necessários para a evolução de cada classe de cargo. O diálogo realizado diariamente com os colaboradores também é essencial, sendo este o complemento do Feedback, na qual poderão ser contextualizadas com o avaliado quais mudanças e melhorias poderão ser realizado para seu progresso.

### **3.5. SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Os processos de seleção e retenção de talentos é uma atividade de suma importância para o crescimento das organizações e a permanência delas no mercado. O recrutamento é feito, com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações, e consiste em um recrutamento assertivo pois elas estão buscando profissionais mais qualificados e que agreguem novos conceitos, valores e técnicas para a organização.

Ao iniciar um processo de recrutamento e seleção, os candidatos passam por testes, provas e entrevistas que visam descobrir o grau de conhecimento e a personalidade de cada candidato, e para que isso ocorra de forma natural é importante que não haja nenhum tipo de interferência. É fundamental o processo para o bom desempenho da organização e atração de talentos, pois, são as pessoas que fazem a empresa atingir seus objetivos.

Referente à respectiva unidade de estudo, no que tange o assunto de como é o processo de retenção de talentos, de formas de processo seletivo, recrutamento e seleção de pessoas, a empresa Santander Brasil, especificamente a agência 0049 de São João da Boa Vista - SP, possui um processo formal e alinhado de acordo com a política que o RH regional de Limeira (Regional responsável pelo pessoal da região), posiciona.

De forma geral, o processo de seleção e retenção de talentos da empresa é feito, primeiramente, pelo site onde serão informadas todas as etapas de operações de recrutamento, o mesmo é feito através do site, [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br), conforme segue a imagem:



**Figura 27: Tela inicial para cadastro do currículo da empresa Santander Brasil S.A.**  
(Fonte/ Link: <https://www.santander.com.br/br/o-santander/santander-e-voce/trabalhe-conosco>).

No processo de cadastramento são informadas as seguintes informações:

- **Informações pessoais:** nome, endereço, documentação;
- **Informações acadêmicas:** grau de formação, escolaridade básica, certificações, intercâmbios, e atividades extracurriculares;
- **Informações profissionais:** cargos ocupados, sínteses de experiências profissionais e referências;
- **Informações adicionais:** trabalhos voluntários, concursos e premiações.

Realizado o cadastro inicial, as informações contidas nele são enviadas para o banco de dados da regional mais próxima e assim quando o gerente geral identificar a necessidade de contratação interna ou externa, ele enviará um ofício formal via e-mail para a regional informando a necessidade da vaga, e dando continuidade às etapas.

Há um procedimento formal que todas as agências seguem de acordo com a região, porém muito burocrático. A demora na devolutiva ao candidato sobre o resultado das etapas do processo seletivo referente à contratação e a baixa autonomia das agências sobre o posicionamento da contratação, são exemplos da burocracia no processo de contratação, seja ela externa e interna.

Segue abaixo o site onde é feito a busca de vagas na empresa:



**Figura 28:** Tela do site Santander Brasil S.A. para busca de vagas nas agências de acordo com os cargos e região solicitada. (Fonte/ Link: <https://jobs.i-hunter.com/santander/>).

### 3.5.1. PROCESSO DE CONTRATAÇÃO EXTERNA

Na necessidade da vaga, o Gestor Geral (GG) encaminha um documento via sistema do próprio banco para o departamento de Recursos Humanos da região de Limeira (regional que responde pela cidade de São João da Boa Vista - SP) com os dados pertinentes à vaga, como: título do cargo, atribuições, departamento do cargo, local, formação necessária e informações correlatas.

Ao encaminhar o documento, o RH da regional tem o prazo de 5 dias úteis a

contar da data da confirmação do e-mail que foi enviado ao Gerente Geral da agência solicitante, para análise (se há necessidade de uma contratação externa ou interna). Caso o RH solicite a contratação interna, o GG segue as orientações do Título 2 e as demais etapas.

Ao ser reconhecida a necessidade da contratação externa, é encaminhada um e-mail que cabe ao GG da agência seguir para que seja orientado e orientar os candidatos à vaga, como: cadastramento no site do banco, realização dos testes online, apresentação e seleção dos currículos no ato da ida à agência. Todavia, a regional de Limeira já possui um banco de dados que é apresentado ao GG como sugestão de pré-entrevistas.

Antes da pré-entrevista, o GG faz uma seleção dos currículos de acordo com a necessidade da vaga e solicita a abertura do processo seletivo (em cada etapa do processo é enviado um documento ao departamento de RH da regional).

No mínimo três candidatos devem ser escolhidos pelo GG para entrevista feita na regional de Limeira, tendo como etapas: apresentação pessoal, dinâmica em grupo, resolução de casos que envolvam a rotina de trabalho etc. que pode ser presencial ou via Skype;

Feita a escolha, poderá ser feita uma última entrevista via telefone pelo agente de RH da sede do Santander em São Paulo – SP.

Finalizando, o candidato terá uma data prevista para apresentação e início de suas atividades, realizando os treinamentos e os cursos online pelo portal PortalrhSantander.com.br e após 30 dias, será avaliado se está apto ou não para início de suas tarefas em relação ao cargo.

### **3.5.2. PROCESSO DE CONTRATAÇÃO INTERNA**

Assim como na contratação externa, o Gestor Geral (GG) encaminha um documento via sistema do próprio banco para o departamento de Recursos Humanos da região de Limeira, justificando a necessidade de realocação do colaborador para outro cargo e se o colaborador que será realocado para aquela vaga está apto a assumir, com os dados pertinentes a vaga, como: título do cargo, atribuições, departamento do cargo,

local, formação necessária, informações correlatas.

Ao encaminhar o documento, o RH da regional tem o prazo de 5 dias úteis a contar data da confirmação do e-mail que foi enviado ao Gerente Geral da agência solicitante para análise (se há necessidade de uma contratação externa ou interna).

Ao ser reconhecido a necessidade da contratação interna, é encaminhado um e-mail que cabe ao GG da agência designar para que seja orientado o colaborador a nova vaga, sobre as novas atribuições, horários, salário e demais assuntos que tange à vaga. Caso o RH solicite a contratação externa, o GG segue as orientações do Título 1 e demais etapas.

Feito todo o embasamento de informações, o colaborador que teve o upgrade de cargo, o colaborador, Gerente Geral assinam os documentos de 3 vias e encaminham para regional de Limeira. O agente do departamento de RH da regional assina a documentação e demais vias, sendo que uma fica com o RH, e as demais são encaminhadas de volta à agência para que fique uma para o colaborador e outra para o GG, no arquivo da agência.

No momento da recolocação do colaborador, o Gerente Geral junto com o Gerente de Atendimento faz uma reunião com os coordenadores do setor para ver se há necessidade ou não de uma contratação externa ou interna sobre a vacância do cargo do colaborador que foi promovido.

### **3.5.3 CONSIDERAÇÕES DA EQUIPE**

De acordo com a análise feita pela equipe no decorrer deste levantamento de contratação, observamos pontos de melhoria como:

- ✓ Burocracia no processo de contratação seja ela externa e interna;
- ✓ Demora na devolutiva ao candidato sobre o resultado das etapas do processo seletivo referente à contratação externa;
- ✓ Baixa autonomia das agências sobre o posicionamento da contratação;
- ✓ Falhas nas etapas que o RH regional pede para a agência seguir;
- ✓ Referente à avaliação de desempenho que é uma das etapas para a finalização das etapas da contratação, às vezes não é seguido pelos cargos que se fazem necessários.

Nestes casos, a equipe sugeriu algumas posições de reflexão sobre este levantamento, como:

- ✓ Desburocratizar o processo de contratação, tendo um contato mais próximo e mais ágil referente às etapas que devem ser seguidas;
- ✓ Um programa dentro do próprio portal RH da Regional para que o candidato siga as etapas do processo seletivo e esteja por dentro de cada etapa concluída, assim como acontece com os programas de Trainee e estágio;
- ✓ Uma reunião com a regional para uma melhora do alinhamento da autonomia das agências sobre as contratações;
- ✓ Uma política mais rígida sobre as etapas que as agências juntamente com os gerentes precisa seguir e ser concluídas;
- ✓ Realizar a avaliação de desempenho conforme consta no processo. Seguindo estas etapas, a equipe acredita em uma melhora significativa na contratação interna e externa, em curto para médio prazo nas agências, principalmente na agência 0049, que no qual foi elaborado este projeto.

Ao alinhamento das respectivas unidades de estudo, seguimos com o resultado final do Projeto Interdisciplinar.

#### **4. RESULTADO**

Neste semestre, tivemos como proposta o enquadramento e desenvolvimento de um plano de carreira, cargo e salário para que seja aplicável de acordo com a realidade da empresa em estudo, com isso, foi escolhida a empresa Santander S.A. para aplicabilidade deste tema, em uma de suas agências, a agência 0049 de São João da Boa Vista - SP. Com a pesquisa realizada, constatamos que a empresa possui um Plano de Desenvolvimento Interno (PDI), porém utilizado de maneira incorreta, pois é uma ferramenta de T&D e ela é vista e aplicada internamente como uma ferramenta de plano de carreira; suas avaliações de desempenho, que no qual não há um formulário estruturado aplicação do mesmo; sobre planos de cargos, não há etapas que necessariamente devem ser seguidas de forma hierárquica para que ocorram os upgrades de cargos e referente aos salários, não há uma política de upgrades de níveis salariais. Esta pesquisa foi integralmente analisada e salientada pelos gestores e colaboradores da agência. Com isso, apresentamos nossa proposta, explanada neste projeto, chamada “Santander Carreiras”, validada pelos professores, em suas respectivas matérias e assim validada pelo Gestor que responde pela equipe da agência 0049, chamado Antonio Jose Barticioti Neto. Foi validado o programa e o gestor enviou o seguinte e-mail: *“Conforme apresentação, achei válida a proposta do projeto “Santander Carreiras”, inclusive a ferramenta Nine Box sobre os resultados da avaliação realizada trará um norte sobre os próximos passos de cada membro da equipe e de forma mais clara, as ações tomadas por nós, gerentes. Indicarei sua proposta do Santander Carreiras para nosso Regional quando o mesmo vir em nossa agência, para viabilidade em nos ajudar a enviar a proposta para o RH do Santander. Parabéns para equipe e pela proposta, muito profissional”!*

Assim, alinhada estas validações, fica registrado o resultado do projeto e conforme o gestor da empresa avaliou. A equipe estará acompanhando a possibilidade deste ser aplicado e ser lapidado pelos gestores de RH da respectiva regional da agência.

## 5. REFERÊNCIAS

Segue as referências utilizadas para o desenvolvimento do projeto interdisciplinar do 6º módulo em Administração.

### 5.1. LIVROS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas. Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

### 5.2. SITES

CBO. **Classificação brasileira de ocupações ministério do trabalho**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso: 24. Set. 2017.

DOM INTERATIVO. **As competências mais valorizadas até 2020, segundo o Fórum Econômico Mundial**. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/as-competencias-mais-valorizadas-ate-2020-segundo-o-forum-economico-mundial/402>> Acesso em: 10. Out. 2017.

ENVEADOR BRASIL. **Como fazer uma avaliação de qualidade em sua empresa**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-de-qualidade-em-sua-empresa/>> Acesso em: 07. Out. 2017.

G1. **Vejas as competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/09/veja-competencias-comportamentais-mais-valorizadas-nas-empresas.html>> Acesso em: 10. Out. 2017.

FERNANDES, R. F. L. **Plano de Carreira**. Disponível em:

<[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/489\\_857\\_publipg.pd](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/489_857_publipg.pd)  
> Acesso em 23. Set. 2017.

FURBINO, Marizete. **Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5234/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um.html>>. Acesso em 24. Set. 2017.

INACIO, Carmem. **Como Elaborar um Plano de Cargos e Salários?.** Disponível em: <<http://carmeninaciorh.blogspot.com.br/search/label/Cargos%20e%20Sal%C3%A1rios>  
> Acesso em 23. Set. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Conheça a avaliação por objetivos.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-avaliacao-por-objetivos/>> Acesso em 06. Nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Competências comportamentais mais valorizadas.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/competencias-comportamentais-mais-valorizadas/>> Acesso em 06. Nov. 2017.

MARCAS E MASCOTES. **Marca Santander.** Disponível em: <<https://aletp.com.br/2007/05/banco-santander-historia-da-marca/>> Acesso em: 27. Set. 2017.

MUNDO DAS MARCAS. **Santander o Gigante Espanhol.** Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2007/05/santander-o-gigante-espanhol.html>>  
Acesso em: 27. Set. 2017.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-das-pessoas-nas-or/32361>>. Acesso em: 01. Out. 2017.

SANTANDER. **História do Santander.** Disponível em: <[http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/A-Proposito-do-Grupo/Mais-de-um-seculo-de-historia/2000-2005.html?leng=pt\\_PT](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/A-Proposito-do-Grupo/Mais-de-um-seculo-de-historia/2000-2005.html?leng=pt_PT)>

Acesso em: 27. Ago. 2017.

SANTANDER. **Santander Institucional.** Disponível em:  
<<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasil.>>

Acesso em: 27. Ago. 2017.

SANTANDER (BRASIL) S.A. **Empresas - Banco Santander Brasil S.A.** Disponível em:  
<<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=20532&idioma=pt-br>> Acesso em: 27. Set. 2017.

MUNDO DAS MARCAS. **Marca Santander Brasil S.A.** Disponível em:  
<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/search?q=santander>> Acesso em: 27. Ago. 2017.

SEGURANÇA DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações.** Disponível em:  
<<http://www.blogsegurancadotrabalho.com.br/2015/11/o-que-e-cbo.html>> Acesso em: 25. Set. 2017.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. **Resumo da CCT.** Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/resumo-da-cct>> Acesso em: 26. Set. 2017.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. **Avaliação de desempenho - O que é? Como funciona?.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em: 07. Out. 2017.

SOLIDES. **Conheça os tipos de avaliação de desempenho.** Disponível em:  
<<http://www.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em: 07. Out. 2017.

SUCCESSOR. **Você sabe o que é CBO e a sua importância.** Disponível em:  
<<http://www.sueessor.org.br/artigos/voce-sabe-o-que-e-cbo-e-a-sua-importancia/>>  
Acesso em: 25. Set. 2017.

TÔ A PÉ. **Agência 0049 Banco Santander São João da Boa Vista - SP.** Disponível

em: <<http://bancos.toape.com.br/agências/sp/sao-joao-da-boa-vista/centro/santander-brasil/0049/>>. Acesso em: 27. Ago. 2017.

### **5.3. FIGURAS**

Figura 1: Contribuição para o lucro da organização.

Figura 2: Missão da empresa Santander Brasil S.A.

Figura 3: Agência 0049, localizada em São João da Boa Vista – SP.

Figura 4: Modelo de Formulário "Inventário da Função".

Figura 5: Página de acesso do portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A.

Figura 6: Página de acesso ao PDI do portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A.

Figura 7: Página de acesso do PDI no portal RH externo da empresa Santander Brasil S.A.

Figura 8: Primeira etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A.

Figura 9: Segunda etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A.

Figura 10: Terceira etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A.

Figura 11: Quarta etapa para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da empresa Santander S.A.

Figura 12: Logo do programa "Santander Carreiras".

Figura 13: Ilustração da proposta de representatividade de upgrade da agência 0049

Santander São João da Boa Vista - SP.

Figura 14: Ilustração do formulário de Avaliação de Desempenho para o programa "Santander Carreiras".

Figura 15: Aplicação do formulário de Avaliação de Desempenho do programa "Santander Carreiras", sobre um colaborador da agência em estudo.

Figura 16: Modelo da Matriz Nine Box utilizada pela equipe para elaboração do programa "Santander Carreiras".

Figura 17: Resultado da aplicação da Matriz Nine Box utilizada pela equipe para elaboração do programa "Santander Carreiras".

Figura 18: Login no portal Santander.

Figura 19: Portal RH Academia Santander.

Figura 20: Academia Santander Home.

Figura 21: Academia Santander Coleção.

Figura 22: Academia Santander Catálogo de Cursos.

Figura 23: Academia Santander Minhas Trilhas.

Figura 24: Academia Santander Biblioteca Digital.

Figura 25: Academia Santander Meu Desenvolvimento.

Figura 26: Academia Santander Certificações.

Figura 27: Tela inicial para cadastro do currículo da empresa Santander Brasil S.A.

Figura 28: Tela do site Santander Brasil S.A. para busca de vagas nas agências de acordo com os cargos e região solicitada.

## **5.4. TABELAS**

Tabela 1: Política de Remuneração.

Tabela 2: Elaboração de um Plano de Cargo, Salário e Remuneração.

Tabela 3: Entrevista de forma aberta, com o Gerente de Atendimento da agência em estudo.

Tabela 4: Entrevista de forma aberta, com um dos operadores de caixa da agência em estudo.

Tabela 5: Entrevista de forma aberta, com o estagiário da agência em estudo.

Tabela 6: Proposta de classes de cargos da agência 0049 Santander São João da Boa Vista - SP.

Tabela 7: Perguntas realizadas para implantação do Formulário de Avaliação de Desempenho para empresa Santander S.A. Ag. 0049 - SJBV - SP.

Tabela 8: Proposta de Estruturação salarial em níveis da agência 0049 Santander São João da Boa Vista - SP.

Tabela 9: Matriz de treinamento (Elaborado pela equipe através de uma pesquisa realizada com os funcionários da agência 0049 Santander – São João da Boa Vista - SP).